



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI

THE FINANCIAL PLAN PROPOSAL OF CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Hubáček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Petr Hubáček**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh finančního plánu stavební společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod použitých při vypracování práce

Teoretická východiska finančního plánování

Strategická a finanční analýza společnosti

Návrh finančního plánu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je sestavení finančního plánu pro stavební firmu ve variantní podobě na období tří let. Za tímto účelem student provede strategickou a finanční analýzu za posledních 5 let, včetně porovnání výsledků s konkurencí a oborovým průměrem. Následně vypracuje finanční plán.

Základní literární prameny:

FOTR, J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada. 2012. 381 s. ISBN 978-80-24781-43-3.

GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-245-1195-5.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a D. REMEŠ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

MAŘÍK, M. a kol. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-2-7-4047-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vytvořením finančního plánu pro vybranou společnost. První část obsahuje teoretické poznatky, které jsou nezbytné k tvorbě finančního plánu. Druhá část se zabývá představením zkoumané firmy, zpracováním strategické a finanční analýzy. Na základě informací získaných z předešlých dvou částí bude sestaven finanční plán ve dvou variantách. V poslední části dochází ke zhodnocení plánu.

Klíčová slova

finanční řízení, finanční plán, finanční plánování, strategická analýza, tržby, náklady, výnosy, aktiva, pasiva, rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow

Abstract

The objective of this diploma thesis is to create a financial plan for a selected company. The first part deals with theoretical knowledge which is necessary for the formation of the financial plan. The second part focuses on the presentation of the selected company, and creating a strategical and financial analysis. Based on all the gathered information, two options of a financial plan will be created. The last part presents an overall evaluation of the plan.

Key words

financial management, financial plan, financial planning, strategic analysis, financial analysis, sales, costs, revenues, assets, liabilities, balance sheet, profit and loss account, cash flow

Bibliografická citace

HUBÁČEK, Petr. Návrh finančního plánu stavební společnosti [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119775>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Mária Režňáková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....
podpis autora

Poděkování

Zde bych velmi rád poděkoval své vedoucí diplomové práce, prof. Ing. Márii Režňákové, CSc. za vedení mojí diplomové práce, za její cenné rady, připomínky a odbornou konzultaci. Dále bych chtěl poděkovat stavební firmě Plus s.r.o. za poskytnutí veškerých podkladů ke zdárnému dokončení mojí práce a paní Ing. Petře Horákové za ochotu a vstřícnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNU	14
1.1 Finanční řízení	14
1.2 Finanční plánování	14
1.3 Finanční plán	15
1.4 Principy finančního plánování	16
1.5 Zásady finančního plánu	17
1.6 Členění plánu	18
1.6.1 Dlouhodobý finanční plán	19
1.6.2 Krátkodobý finanční plán	21
1.7 Tvorba finančního plánu	23
1.7.1 Metody finančního plánování	24
1.7.2 Plánování jednotlivých položek finančního plánu	25
1.8 Kontrola plnění plánu	27
2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	30
2.1 Historie	30
2.2 Vize společnosti	31
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	32
3.1 PESTE analýza	32
3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	39
3.3 Analýza interního prostředí	44
3.4 Prosperita oboru	47
4 FINANČNÍ ANALÝZA	50
4.1 Analýza stavových veličin	50
4.1.1 Analýza aktiv	51
4.1.2 Analýza pasiv	53
4.1.3 Analýza výkazu zisků a ztráty	55
4.2 Analýza poměrových ukazatelů	57
4.2.1 Likvidita	57
4.2.2 Čistý pracovní kapitál	59
4.2.3 Rentabilita	60
4.2.4 Ukazatele aktivity	63

4.2.5	Ukazatele zadluženosti.....	66
4.3	SWOT analýza	70
5	NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU	72
5.1	Vymezení relevantního trhu.....	72
5.2	Prognóza tržeb varianty č. 1	72
5.3	Prognóza tržeb varianty č. 2.....	79
5.4	Výpočet jednotlivých hodnot variantního plánu	80
5.4.1	Položky výnosů a nákladů	81
5.4.2	Položky aktiv a pasiv	83
5.5	Sestavení první varianty finančního plánu	88
5.5.1	Plánovaný výkaz zisků a ztráty.....	89
5.5.2	Plánovaná rozvaha	90
5.5.3	Plán Cash flow	93
5.6	Sestavení druhé varianty finančního plánu	94
5.6.1	Plánovaný výkaz zisků a ztráty.....	94
5.6.2	Plánovaná rozvaha	95
5.6.3	Plán Cash flow	97
5.7	Vyhodnocení variant finančního plánu	98
5.7.1	Finanční analýza variant plánů	98
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM GRAFŮ	108
	SEZNAM TABULEK.....	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	113

ÚVOD

Ve finančním řízení nestačí pouze hodnotit minulost a dosažené výsledky, je třeba, aby byly pro podnik signálem do budoucna a sloužily k zlepšování pozice na trhu. Jedním z hlavních cílů podniku je maximalizace zisku při co nejnižších nákladech. V dnešním konkurenčním prostředí existuje mnoho faktorů, které mohou plynulý chod podniku narušit. Ten, kdo nejlépe pozná budoucnost, získává strategickou výhodu, s kterou se konkurenti ne vždy snadno vyrovnávají. V dnešních podmínkách globalizace a informatizace společnosti je tvorba podnikových plánů náročnou záležitostí. Významné postavení v podnikových plánech má finanční plán, který prakticky ovlivňuje všechny ostatní plány. Úspěšná adaptace podnikového plánu na současnou hospodářskou situaci závisí na schopnosti podnikového managementu reagovat na nové a složitější podmínky uplatnění podniku na trhu. Podnik, který využívá finančních plánů, jednoznačně zvyšuje účinnost svého jednání, plán sjednocuje úsilí všech finančních složek podniku při plnění vytyčených cílů.

Tato diplomová práce se zaměří právě na tu část podnikového plánu, kterou je finanční plán. Jeho cílem může být například udržení solventní společnosti, stabilní výše likvidních prostředků nebo hlavní a nejdůležitější cíl zvyšování tržní hodnoty podniku. Důležitou roli zde proto představuje finanční řízení podniku, jehož úkolem je zajištění dostatečných finančních zdrojů tak, aby byly efektivně využity a zároveň byla dosahována finanční rovnováha. Finanční plán poskytuje informace o minulosti, přítomnosti a pomáhá odhadnout budoucnost. Finanční plán se sestavuje v pravidelných intervalech a v různých časových pásmech. Podnikový management jej aktualizuje a upravuje s ohledem na neustálý vývoj trhu. Proto je nutné, aby byl plán variabilní a v možné míře zohledňoval výkyvy trhu, které mohou nastat. Pro sestavení takového plánu je důležité shromáždit co nejvíce informací, které následně dopomohou ke snadnějšímu sestavení plánů.

V teoretické části budou popsány jednotlivé pojmy finančního plánu, jeho metody, členění, principy a zásady na základě odborné literatury.

Druhá část se už zaměřuje na konkrétní podnik.

Jedná se o stavební společnost PLUS s.r.o., která sídlí v Hodoníně. Součástí této kapitoly

bude strategická a finanční analýza, při které bude nutné shromáždit co nejvíce informací, které následně dopomohou k tvorbě finančního plánu.

Následná návrhová část se bude zaměřovat na plánování konkrétních položek v návaznosti na předchozí kapitoly a nebude chybět i zhodnocení výsledných variant.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je sestavení finančního plánu pro stavební firmu ve variantní podobě na období tří let (2018 – 2020).

V rámci celé práce budou dále využity následující vědecké metody:

- Měření, pozorování, explanace a modelování – prvky těchto metod budou využity v rámci celé práce.
- Analyticko-syntetické metody – budou uplatněny převážně ve finanční a strategické analýze.
- Logicko-systematická metody – jsou aplikovány v rámci výpočtů jednotlivých položek finančního plánu.
- Metody komparace, analýzy a syntézy, dokumentačního pozorování a měření pomocí grafů – budou využity u strategické a finanční analýzy.
- Historická metoda – bude využita v rámci prognózy tržeb.
- Induktivní metoda – převážné využití této metody u strategické analýzy.

K tvorbě finančního plánu bude vést několik dílčích kroků. Před samotným sestavením plánu je nutné analyzovat okolí prostřednictvím strategické analýzy. V rámci této kapitoly budou získávány informace založené na vnější analýze okolí podniku, konkrétně metoda PESTE. Na užší okolí společnosti bude využita analýza 7S a Porterův model pěti konkurenčních sil. Výsledky pomohou stanovit budoucí vývoj oboru stavebnictví a tím i směřování předmětné firmy.

Následně bude provedena finanční analýza za posledních 5let a porovnání se třemi vybranými konkurenty, s celým odvětvím a vybranými podniky dle Ministerstva průmyslu a obchodu. V rámci finanční analýzy byly vybrány ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Závěrem této kapitoly bude SWOT analýza, která sjednotí a uspořádá informace získané z předchozích analýz.

Poslední část bude představovat samotnou tvorbu finančního plánu. K vytvoření finančního plánu bude nezbytné vymezit relevantní trh, do kterého zkoumaná firma zapadá. Predikce tržeb celého odvětví bude následně vycházet jak z regresivní analýzy, tak i z odborných názorů ředitelů předních stavebních firem. Na základě procentuálního

růstu tržního podílu se dále určí výše predikovaných tržeb vybrané společnosti. Jednotlivé položky finančního plánu budou vypočítány na základě metod procentuálního podílu na tržbách a doby obratu. Určité položky finančního plánu mohou být upraveny dle poskytnutých informací od managementu společnosti. V závěru této kapitoly bude znovu provedena finanční analýza a získané hodnoty budou podrobeny komparaci s minulým obdobím. Jako vstupní informace pro tvorbu finančních plánů budou využity účetní výkazy zkoumané společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANČNÍHO PLÁNU

V této části diplomové práce se nachází teoretické vymezení pojmů finanční plánování a finanční plán. Dojde k vysvětlení smyslu finančního plánu, postupů, členění, principů a zásad pro jeho tvorbu.

1.1 Finanční řízení

Finanční řízení a rozhodování plní v podniku nenahraditelnou roli. Hlavním účelem finančního řízení je regulace peněžních a kapitálových toků. Jedná se o efektivní získávání kapitálu pro budoucí potřeby, alokaci volného finančního kapitálu nebo efektivního rozdělení zisku mezi zájmové skupiny. Snahou je neuvedení podniku do finančního ohrožení a podpora růstu jeho tržní hodnoty. Finanční prostředky jsou charakteristické tím, že je možné jakoukoliv aktivitu převést na společného jmenovatele. Výsledky slouží k posuzování činnosti nebo k hodnocení jednotlivých oddělení. Hlavním cílem podniku je trvalá existence s co nejlepšími hospodářskými výsledky.

Finančně zdravý podnik dosahuje rovnováhy mezi finančním výkonem, strukturou kapitálu a solventností (Dluhošová, 2010).

Při rozhodování je důležité získávat informace jak z vnitřního prostředí (účetní uzávěrka) tak z vnějšího prostředí, proto se nelze izolovat od okolí. Na podnik působí mnoho zájmových skupin s odlišnými požadavky. Nejvýznamnější skupinou jsou samozřejmě vlastníci daného podniku, ale mimo ně mají významný vliv i zaměstnanci, manažeři, věřitelé, zákazníci nebo i dodavatelé (Čížinská, Marinič, 2010).

Východiskem finančního řízení je vytvoření finančního plánu.

1.2 Finanční plánování

Finanční plánování umožňuje připravit se na budoucí příležitosti a hrozby. Jeho podstatou je vytyčení cílů podniku a způsobů k jejich dosažení. Obecně ho lze tedy definovat jako soubor činností, který pomáhá k výběru správných finančních a investičních rozhodnutí firmy (Hrdý, Krechovská, 2017). Sjednocuje systém firemního plánování podle kritérií

výnosnosti a rizika. Připravuje management na možné a pravděpodobné finanční situace dříve, než nastanou.

Výsledky těchto cílů jsou zvláště zajímavé pro stávající majitele, popřípadě pro budoucí investory, kteří by mohli dočasně volný kapitál do podniku investovat. (Kislingarová, 2010).

Úkoly finančního plánování jsou následující:

- určit finanční cíle firmy,
- vytyčit zásady pro způsob financování firmy,
- ve vazbě na plán prodeje a plán výroby navrhnout vývoj peněžních toků a výsledků podniku (Sedláček 2001).

K tomu, aby bylo finanční plánování úspěšné, je nutné dodržet několik postupových kroků:

1. zhodnotit finanční a investiční možnosti, kterých může podnik využít,
2. předpovídat budoucí důsledky ze současných rozhodnutí, s cílem vyvarovat se případným překvapením,
3. výběr vhodných alternativ, které se následně zakomponují do závěrečného finančního plánu,
4. srovnání výsledků s plánovanými cíli (Kislingarová, 2010).

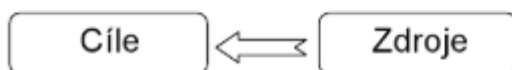
Finanční plánování souběžně zajišťuje momentální, ale i budoucí platební schopnost podniku (Grünwald, Holečková, 2007).

1.3 Finanční plán

Je produktem finančního plánování. Jedná se o model zobrazující budoucí stavy a toky ve finančním systému firmy. Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších plánů, neboť spojuje a v návaznosti na omezené zdroje upravuje veškeré dílčí plány. Jedná se o klíčový dokument k rozvoji podniku. Vychází z podnikové strategie a konkretizuje ji na určitý časový horizont (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007). Na rozdíl

od účetní závěrky nebo výroční zprávy není nutné finanční plán zveřejňovat. Externí finanční instituce (banky, investoři) si jej, ale mohou vyžádat a kontrolovat proveditelnost plánu. Ve finančním plánu jsou stanovena určitá kritéria (druh, výše nebo okamžik ekonomických opatření), které vedou k budoucím cílům. Rekonstrukcí daného plánu zjistí odolnost podniku proti provozním rizikům a posoudí reálnost odhadů obsažených v plánu. Predikce rizik je důležitá zejména pro posouzení výnosnosti investic nebo očekávaného vývoje tržeb (Grünwald, Holečková 2007).

Obsahem finančního plánu by měla být strana potřeb, ve které budou zachyceny všechny potřeby financování podnikatelské činnosti v daném roce a stranu zdrojů, ze které musí být zjevné, jakým způsobem budou financovány (Veber, Šrpová, 2008).



Obrázek č. 1: zdroj/cíl

(Zdroj: Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

1.4 Principy finančního plánování

Mají-li finanční plány plnit svou úlohu, tedy má-li fungovat finanční plánování, je nutné v procesu finančního plánování respektovat určité základní principy:

1. Princip preference peněžních toků:

Tento princip zdůrazňuje to, že pro podnik jsou důležité především peněžní příjmy (toky). Příjem se nerovná výnos, často se v podnikové praxi lze střetnout s názorem, že rozhodujícím hlediskem finančního hospodaření jsou kategorie jako zisk, výnosy či náklady. Důležité proto je odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků.

2. Princip respektování faktoru času

Tento princip zohledňuje časovou hodnotu peněz, koruna držená dnes má větší cenu než koruna držená zítra.

3. Princip respektování a minimalizace rizika

Znamená, že při kolizi stejného množství peněz (výnosů) ze dvou zdrojů, preferuji ten s menším rizikem. Vychází se z pohledu, že podnikání je bráno jako riziková činnost, tudíž jedním z hlavních úkolů finančního řízení je minimalizace tohoto rizika. Nicméně to neznamena, že méně riziková alternativa je vždy lepší. Obecně platí, že v případě většího rizika by měl manažer požadovat kompenzaci ve formě většího výnosu.

4. Princip optimalizace kapitálové struktury

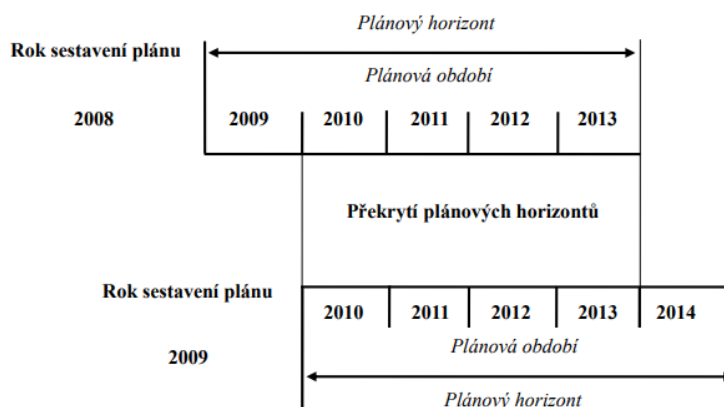
Tento princip směřuje k tomu, aby podnik na úhradu svých potřeb zajistil optimální složení kapitálu. Často se doporučuje, aby bylo dodržované zlaté bilanční pravidlo - dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobým kapitálem a krátkodobý majetek by měl být financován krátkodobým kapitálem (Landa, 2007).

1.5 Zásady finančního plánu

Aby finanční plán předpovídal co nejpřesněji budoucí směřování podniku, musí dodržovat určité zásady:

- Systematicnost – jedná se o pravidelné sledování primárního cíle (například maximalizací hodnoty podniku), prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy.
- Periodičnost – plán je sestavován vždy v určitých periodických intervalech (rok, měsíc, týden atd.).
- Úplnost – vychází z předpokladu, že je nutné ve finančním plánu zohledňovat veškeré činnosti a faktory, které souvisí s plánovanými cíli.
- Přehlednost – plány musí být srozumitelné. Do styku s ním přichází nejen jeho tvůrci, ale i majitelé nebo manažeri.

- Klouzavost – spočívá v tom, aby se jednotlivé plány alespoň částečně překrývaly.



Obrázek č. 2: Zásada klouzavosti

(Zdroj: Marek, 2009)

- Pružnost – tento princip bere na vědomí nečekané vlivy, které mohou chod plánu narušit. Proto je nutné v průběhu plánovaného období do určité míry plán aktualizovat (Marek, 2009).

1.6 Členění plánu

Ke zlepšení orientace v systému finančního plánování lze podnikové plány členit podle určitých hledisek. Příkladem může být klasifikace dle:

- času,
- úrovně rozhodovacího procesu,
- věcné náplně plánu,
- účelu plánu (Fotr, 2012).

K realizaci cílů je potřeba více než jeden rok, proto je nutné vytvářet finanční plán jako dlouhodobý, skládající se z plánů krátkodobých. Z toho plyne, že nejdůležitějším faktorem pro členění plánu je časový horizont, od něj jsou plány sestavovány pro různé období (Růčková, 2012). Podle Kislingerové (2010) je možné plány dle časového úseku dělit na podrobné a hrubé. Pro krátkodobé finanční plány (roční nebo kratší časový horizont) je vhodnější vypracovat podrobný plán, protože se pracuje s poměrně jistými informacemi, na druhou stranu pro dlouhodobé plány se vychází spíše z hrubého plánování.

Většinou je firemní plánování sestavované kaskádovitou podobu, tzn., že firemní strategie vychází z dlouhodobého plánu, na který navazují střednědobé a krátkodobé plány (Fotr, 2012).

1.6.1 Dlouhodobý finanční plán

Jejich časový horizont je ovlivněn například oborem podnikání, podnikatelským prostředím apod. Sestavuje se na dobu delší jak jeden rok, zpravidla na 3-5let. Jsou i případy dlouhodobých plánů na 10 a více roků. S pomocí dlouhodobého plánu lze prokazovat finanční stabilitu externím uživatelům (bankám). Z důvodu dlouhodobého horizontu se finanční plánovač musí zaměřovat na souhrnné cílové ukazatele. Proto se sestavuje v hrubé podobě, v dlouhodobém horizontu existuje vysoký stupeň nejistoty ohledně budoucího vývoje externích nebo interních faktorů okolí podniku (Hrdý, Krechovská 2016).

Dle Synka a kolekt. (2006) a Kislingerové (2010) musí dlouhodobý plán obsahovat:

1. analýzu finanční situace,
2. plán tržeb,
3. plán cash flow,
4. plánovanou rozvahu,
5. plánový výkaz zisků a ztrát,
6. investiční rozpočet,
7. rozpočet externího financování.

Analýza finanční situace

V této části plánu se podnikový management zaměřuje na minulost firmy. Finanční analýza reflektuje vývoj finančních ukazatelů a rozebírá data obsažená v účetních výkazech. Výsledky finanční analýzy jsou z velké části ovlivněné hospodářským cyklem a odvětvím. Mezi vnitřní vlivy lze řadit příčiny odchylek skutečnosti od plánovaných hodnot nebo vyvarování se hrozbám (Růčková, 2010).

Plán tržeb

Jedná se o prognózu prodeje, která se stanovuje pro jednotlivé roky ale i za celé období. Plní jednu z nejdůležitějších, ale i nejtěžších rolí ve tvorbě finančního plánu, jelikož ovlivňuje finanční potřeby podniku. K jejímu vypracování je možné použít data z marketingového průzkumu, z chování odběratelů (sezónní výkyvy, dodávkové množství) nebo z prodeje minulých let (Synek, 2011).

Lze využít i statistické metody jako je například statistická analýza časových dat nebo regresivní analýza. Do sestavování plánu prodeje je nutné zahrnout i vliv konkurence, která může ovlivnit naše budoucí výsledky (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Plán cash flow

Plánový přehled o peněžních tocích je pro účely finančního plánu sestavován ve zjednodušené podobě. Při jeho sestavování se vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb (Marek, 2009).

S pomocí plánu cash flow manažeři zjišťují výnosnost jednotlivých investic, nicméně jejich úkolem je zajistit i trvalou platební schopnost podniku. Obsahem je tedy objem veškerých výdajů na investiční činnost a jejich krytí buď čistým příjmem z provozní činnosti, nebo změnou dlouhodobých externích zdrojů financování (Sedláček, 2001).

Plánovaná rozvaha

Stejně jak u plánu CF je zbytečné plánovanou rozvahu sestavovat v plném rozsahu a zabývat se plánováním všech položek. Na straně aktiv jsou pohledávky za upsaný základní kapitál, dlouhodobý majetek, oběžný majetek a časové rozlišení aktiv, zatímco na straně pasiv jsou položky vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení pasiv (Marek, 2009). Často se nechává otevřena kvantifikace oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu a formuluje se pouze jejich rozdíl v podobě ČPK.

Investiční rozpočet

Obsahem investičního rozpočtu jsou investiční výdaje, přiřazené k jednotlivým rokům, po které bude výstavba probíhat. Obvykle se sestavuje na 5 let. Součástí investičního rozpočtu je plán investiční činnosti. Při výběru vhodné investice se vychází z finančních kritérií hodnocení efektivnosti investic a požadavků na návratnost investice (Sedláček,

2001). V dlouhodobém plánování hraje důležitou roli, protože, budoucí zisky nebo příjmy jsou závislé na současných investičních rozhodnutí (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Rozpočet externího financování

Podnik má dvě možnosti, využít externí nebo interní finanční zdroje. Menší podniky, podniky jednotlivce nebo osobní společnosti se nástrojům finančního trhu převážně vyhýbají. Náklady na externí financování musí být nižší, než rentabilita celkového kapitálu (Valach, 1999).

Úkolem rozpočtu externího financování je vymezit finanční zdroje, které budou sloužit k financování investičních záměrů, popřípadě finančních potřeb firmy (Fotr, 2012).

Plánový výkaz zisků a ztrát

Jedná se o zásadní složku finančního plánu, jehož součástí jsou výnosy, náklady a dosažený hospodářský výsledek jak před zdaněním, tak po zdanění. Stejně jak v předchozích dvou plánech, není nutné jej sestavovat pro všechny položky (Fotr, 2012).

1.6.2 Krátkodobý finanční plán

Zpravidla se sestavuje v horizontu do jednoho roku. Oproti dlouhodobému plánu je sestavován s vysokou mírou podrobnosti a další jeho rozpracování je formou rozpočtů na jednotlivé úseky (Veber, Srpová, 2008).

Krátkodobý plán se sestavuje ze dvou hlavních důvodů:

1. zajistit solventnost podniku,
2. efektivní využití nadbytečných prostředků (Marek, 2009).

Výhodou sestavování ročního finančního plánu je nízké riziko prognostických chyb. V krátkém časovém horizontu jsou cíle závislé na disponibilních prostředcích, tudíž má podnikový management omezené možnosti v rozhodování, ale o to je snazší vyhnout se chybám (Valach, 1999).

Dle Marka (2009) jsou za základní výstupy považovány:

- roční plánovaná výsledovka,
- roční plán peněžních toků,
- roční plánová rozvaha.

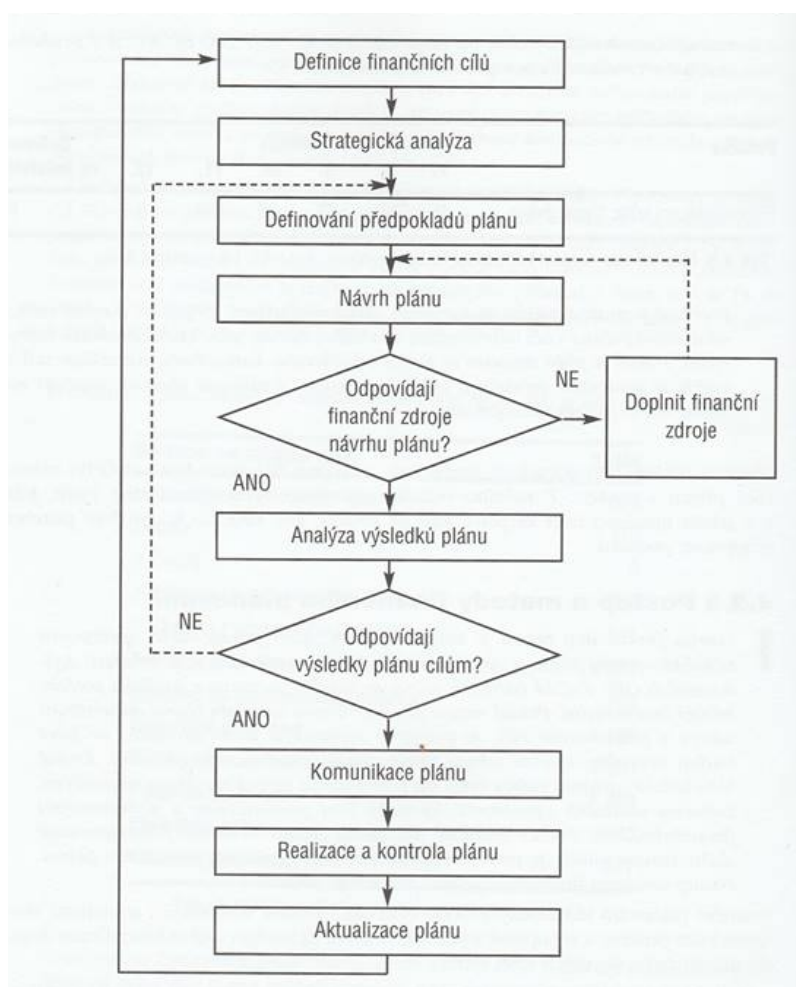
Není nutné dané výkazy sestavovat v úplné formě, někdy se podniky rozhodnout sledovat a upravovat pouze určité cílové hodnoty. Nejdůležitějším prvkem se jeví sestavení plánu cash flow a plán výnosů a nákladů. Hlavní položkou v plánované výsledovce je zisk. Zisk zohledňuje predikovaný vývoj tržeb, předpokládané změny v sortimentu, v platebních podmínkách, změny v cenách, v měnových kurzech, ve struktuře trhu. Plánová výsledovka vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a reaguje především na nastávající změny v omezujících podmínkách – jako je uvedení investičního majetku do provozu, zavedení nových výrobků do výroby, opuštění některých aktivit atd. (Grünwald, Holečková, 2007).

Jedním z hlavních cílů je zajištění krátkodobé likvidity. Vzhledem k podrobnosti krátkodobého plánu mají podniky větší přehled o příjmech a výdajích. V plánu cash flow lze podrobněji zachytit například inkasa od odběratelů, platby dodavatelům, zaměstnancům nebo státu. Proto je důležité vyvarovat se nedostatku finančních prostředků, popřípadě najít způsob, jak je získat. K lehčí přehlednosti je možné roční plán rozložit na dílčí plány (čtvrtletní, měsíční), to umožní podrobnější kontrolu prostřednictvím účetních výkazů, které lze pro interní potřebu podniku sestavovat

v průběhu roku. Krátkodobé finanční plány mohou sloužit i jako měřítko efektivity manažerů (Grünwald, Holečková, 2007).

1.7 Tvorba finančního plánu

Tvorba finančního plánu je ve své podstatě stále se opakující proces, je sestavován zpravidla na běžný rok s výhledem na další jeden až tři roky. Vypracovává se v několika různých variantách (optimistická, pesimistická, realistická) a následně probíhá výběr nejvhodnější varianty, která bude směřovat k dosažení definovaných cílů (Hrdý, Krechovská, 2016).



Obrázek č. 3: Algoritmus tvorby finančního plánu

(Zdroj: Koráb, Režňáková, Peterka, 2007)

Prvním úkolem je jednotlivé varianty posoudit na základě potřeby zdrojů, pokud nejsou disponibilní zdroje k dispozici, je nutné do dané varianty vložit externí zdroje. Dalším

„sítém“, kterým musí varianta projít je finanční analýza, pokud ukazatele neodpovídají definovaným cílům, je nutné variantu přepracovat nebo vyřadit (Koráb, Režňáková, Peterka, 2007).

Dle Marka (2009) je postup finančního plánovače následující:

1. jako první se stanoví metoda plánování, časový horizont a velikost daného plánovaného období,
2. v druhém kroku je nutné sesbírat veškerá data z účetnictví, z makroekonomických předpovědí, z jiných ekonomických plánů nebo ostatních zdrojů,
3. následuje finanční analýza, včetně zjišťování silných a slabých stránek podniku prostřednictvím SWOT analýzy,
4. sestavení finančního plánu,
5. kontrola plnění plánu.

1.7.1 Metody finančního plánování

V následující části budou vysvětleny základní a nejjednodušší metody, které lze při strategickém plánování využít.

Kauzální metody – nejpobulárnější metodou je metoda procentního podílu na tržbách, jejímž předpokladem je, že některé položky aktiv, pasiv nebo nákladů jsou vůči tržbám neměnné (Marinič, 2008).

Statistické metody – spočívá v prodloužení historických a současných ekonomických údajů do budoucnosti.

Ekonometrické metody – skládají se z vzájemné interakce mezi skutečným ekonomickými proměnnými v podobě statistických veličin a cílových ukazatelů (Růčková, 2012).

Simulační metody – jedná se o postup modelování předpokladů o budoucím vývoji mikro. a makroekonomického okolí podniku, obyčejně v několika variantách, nejlepší variantou je ta, která se nejvíce přibližuje skutečnému vývoji (Růčková, 2015).

1.7.2 Plánování jednotlivých položek finančního plánu

Tato část se zaměřuje na plánování jednotlivých položek obsažených ve finančním plánu.

Plánování výnosů

Rozhodující složkou u podniků poskytující služby jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. K jejich plánování lze využít následující metody:

- Trendové křivky – vychází z předpokladu, že jedinou nezávisle proměnnou je čas, který ovlivňuje budoucí výši tržeb. Nevýhodou této metody, je že předpokládá neměnný vývoj (*ceteris paribus*) veškerých faktorů ovlivňující tržby.
- Regresní a korelační analýza – předpokládá identifikaci faktorů, které velikost tržeb ovlivňují (HDP, inflace, nezaměstnanost atd.). Za pomoci časových řad ovlivňujících faktorů a minulých tržeb stanoví parametry regresního modelu. Následně pro stanovení budoucích tržeb je zapotřebí určit prognózy hodnot ovlivňujících faktorů. Stejně jak trendové křivky, i regresní analýza se potýká problémem podmínky *ceteris paribus*.
- Odhady založené na znalostech marketingových pracovníků.

Plánování nákladů

K výsledným hodnotám jednotlivých nákladových položek lze dospět pomocí agregovaného přístupu nebo detailnějšími postupy, které respektují specifické prvky daných položek nákladů. K plánování nákladů lze použít následující metody:

- Stanovení nákladů v relaci k tržbám – jedná se o agregovaný přístup ke stanovení výše položek nákladů (např. spotřeby materiálu a energie, služeb, osobních nákladů atd.). Základem je výpočet podílu nákladové položky k tržbám. Jestliže v plánovacím období podnik odhadne položky těchto podílů, pak plán nákladů lze stanovit jako součin příslušných podílů v jednotlivých letech plánovacího období a velikosti tržeb v každém roce tohoto období.
- Individuální stanovení nákladových položek (Fotr, 1999).

Plánování hospodářského výsledku a daně z příjmu

Hospodářský výsledek před zdaněním je rozdíl mezi plánovanými výnosy a náklady. Tvoří podobu buď zisku, nebo ztráty. K vymezení hospodářského výsledku po zdanění je zapotřebí stanovení daně z příjmu v jednotlivých letech plánovacího období. Výše daně je závislá na velikosti sazby a výši základu daně. Daň z příjmu v jednotlivých letech plánovaného období vychází z efektivní sazby daně, která je vypočtena jako podíl placené daně na výsledku hospodaření před zdaněním (Grünwald, Holečková 2007).

Plánování rozvahových položek závislých na tržbách

Určité rozvahové položky mají přímou úměrnost k růstu tržbám. Pokud tržby rostou, ovlivní to položky zásob, pohledávek, krátkodobé závazky nebo finanční majetek. Pro plánování položek aktiv a pasiv je možné použít následující metody:

- Metoda procentních poměrů k tržbám

Tato metoda vychází z odhadu poměrů určitých položek aktiv a pasiv k tržbám. Pokud se podniku podaří odhadnout tyto poměry v jednotlivých letech plánovacího období a pokud má k dispozici plán tržeb, pak lze poměrně snadno určit odhady vybraných položek aktiv a pasiv jako součiny odpovídajících procentních poměrů s tržbami v letech plánovacího období.

- Regresní metoda

Při využití této metody se použije aparát regresní a korelační analýzy. Využívá časové řady vybrané položky aktiv nebo pasiv, jejíž budoucí výši odhadujeme.

- Metoda ukazatelů obratu

Tato metoda vychází z naplánovaných tržeb a jednotlivých položek aktiv a pasiv (Fotr, 1999).

Plánování investic do dlouhodobého majetku

Tato část se zabývá pouze investicemi do provozně nutného dlouhodobého majetku, který je nezbytný pro chod podniku. Jedná se o nejobtížnější část finančního plánování, a to z důvodů, že se nevyvíjí plynulým způsobem.

Dle Maříka (2018) lze přístupy pro plánování investic do dlouhodobého majetku rozdělit do tří variant:

- Globální přístup – využívá se převážně v situacích, kdy investice do dlouhodobého majetku mají průběžný charakter. Jedná se o pravidelné obnovování a pořízování dlouhodobého majetku (například vozový park). Výstupní informací je koeficient náročnosti tržeb na investice brutto. U uvedeného koeficientu se doporučuje co nejdelší časový horizont.

$$k_{DMb} = \frac{\text{Investice do provozně nutného dlouhodobého majetku}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec lze upravit na jednodušší verzi, kde výpočet je tvořen prostým podílem dlouhodobého majetku (brutto nebo netto) na tržbách.

- Přístup podle hlavních položek – využívá se převážně na kratší časové období. Vychází z konkrétních podnikových investičních plánů a zahrnuje jednotlivé plánované projekty a akce.
- Přístup založený na odpisech – tento přístup vychází z předpokladu, že investice, jejíž hodnota je pod úrovní odpisů, budou pravděpodobně u většiny podniků stěží stačit k tvorbě hodnoty, popřípadě k dlouhodobému přežití. Podniky, které se s tímto problémem potýkají, mají zpravidla založen vývoj na investicích do nehmotného majetku.

1.8 Kontrola plnění plánu

Úkolem finančního plánu je stanovit cíle a způsob jejich dosažení. Bylo by hodně optimistické myslet si, že jeho splnění lze dokázat ve všech ukazatelích. Podniky musí počítat s tím, že bude docházet k odchýlnému vývoji skutečnosti, ať už k lepšímu nebo horšímu.

Tady nastupuje kontrola plánu, kdy jejím nejdůležitějším úkolem je vysvětlit dané rozdíly mezi finančním plánem a skutečnými hodnotami. S pomocí informací získaných z kontroly se navrhuje nápravná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo dochází k úpravě plánu (Valach, 1999).

Podle Grünwalda a Holečkové (2007,) lze chápat kontrolu plánu jako: „*nástroj průběžného finančního řízení podle stanovených finančních cílů a finanční politiky*“. Velké odchylky od plánovaných hodnot mohou dokonce znamenat nesplnění plánu. Kontrola plánu je tedy nedílnou součástí každého podniku a nejvýznamnějším prostředkem ke sledování plnění plánovaných cílů (Valach, 1999).

Má-li být kontrola účinná, musí splňovat určité zásady:

1. Bezodkladné hlášení odchylek od žádoucího stavu. Kontrolor se spokojí i s neúplnými informacemi, pokud jsou k dispozici v okamžiku, kdy je ještě možno na ně účelně reagovat.
2. Hledět dopředu – správný manažer musí alespoň z části vědět, kam bude firma směřovat dál. Přednost tak má i méně přesná předpověď o budoucím směřování podniku před informacemi z účetnictví, se kterými se již nedá pracovat.
3. Přikládat větší váhu významným strategickým bodům. Dílčí odchylky se mohou občas zdát bezvýznamné a nezajímavé, pokud jsou posuzovány individuálně, ale ve svém souhrnu mohou nabývat neblahých rozměrů.
4. „*Pružně přihlížet při hodnocení závisle proměnných (např. zisku) ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných (zejména k objemu prodeje)*“ (Grünwald, Holečková, 2007). Proto je důležité dané plány sestavovat ve variantách pro různé úrovně veličin.
5. Hospodárnost – náklady na investice do informačních systémů musí být menší než ušlý zisk z potencionálního úniku dat.
6. Zásada objektivit – je důležité, aby výsledky kontroly nesly jakousi formu motivace odpovědných pracovníků. Nespravedlivost v rámci kontroly, snižuje její efektivitu.
7. Zajistit srozumitelnost – kontrolor musí dané výsledky podávat zřetelně, tak aby tomu manažeri rozuměli.

8. Doporučovat kroky k nápravě – v kontrolní zprávě je nutné uvádět, kde se stala chyba, kdo za ni odpovídá a co by bylo pravděpodobně vhodné učinit (Grünwald, Holečková, 2007).

Kontrolu plnění plánu je možné rozdělit do dílčích částí, jednou z nich je operativní kontrola, která se orientuje na zisk, příjmy a výdaje, oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. Jejím úkolem je reflektovat poruchy běžného chodu podniku (Valach, 1999).

Druhou kontrolou je rozpočtová – jak už z názvu vypovídá, týká se podnikových a vnitropodnikových rozpočtů. Jejím záměrem je sledovat činnost podniku a porovnávat ji s plány obsažených v rozpočtech. V případě nesrovnalostí lze daný rozpočet upravovat. Úprava se týká většinou nadměrných odchylek, příliš úzkostlivé hlídání nevýznamných odchylek má spíše negativní dopad. Vždy musí jít o aktivní úpravu rozpočtu, není možné přizpůsobovat rozpočet pasivně nastalým okolnostem (Grünwald, Holečková, 2007).

Poslední částí je strategická kontrola, která sleduje hodnoty strategických finančních veličin. Jedná se například o investiční výstavby, externí a interní zdroje atd. Účelem strategické kontroly je vyvarovat nedostatku kapitálu, popřípadě překapitalizování. Omyly v oblasti dlouhodobého kapitálu a fixního majetku mají mnohem větší dopad na chod podniku než chybné rozhodnutí v oblasti krátkodobého kapitálu (Valach, 1999).

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Zkoumanou firmou, pro kterou bude vypracován finanční plán, je stavební firma PLUS s.r.o. Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem v Hodoníně. Zakladatelem je pan Jozef Anovčín autorizovaný stavitel s dlouholetou praxí, který vede společnost od jejího počátku. Společnost PLUS s.r.o. se zaměřuje převážně na stavební práce v regionu Jižní Moravy. Každému zákazníkovi jsou schopni zajistit „na klíč“ komplexní práce od rozpočtu přes inženýring a vlastní výstavbu až po kolaudaci stavby. Podíleli se také, na vytvoření nadace POMÁHÁME S PLUSEM, díky které pomáhají ulehčit situaci několika lidem z okolí (Ing. Horáková, Petra, 8. 11. 2018).

2.1 Historie

Společnost vznikla roku 1990 z nadšení a chuti zakladatelů (tehdy ještě fyzických osob) něčeho dosáhnout. Prímým předchůdcem společnosti bylo Stavební sdružení PLUS. V této době si musela vybojovat postavení mezi zavedenými tehdy ještě státními stavebními firmami. To se jí díky profesionálnímu přístupu a loajalitě zaměstnanců podařilo, a momentálně patří mezi nejlepší (středně velké) stavební firmy v okolí. Roku 1996 došlo k výstavbě nového areálu na ulici Měšťanská v Hodoníně. Díky novému zázemí byli schopni postupně zvyšovat výrobní kapacitu a vybavení.

V roce 2002 došlo k transformaci na transparentní obchodní společnost Stavební firma PLUS s.r.o. Jejím cílem bylo poskytnout komplexní služby ve stavebnictví, takže se vedle hlavní a pomocné stavební výroby rozvinula oddělení přípravy staveb, dopravy a mechanizace, recyklace stavebních sutí, betonárky a od roku 2009 i půjčovnu lešení a bednění. Ta je umístěna v novém areálu v Hodoníně – Kapřiskách, neboť kapacita stávajícího areálu na Měšťanské již byla plně vyčerpána.

Kvalita práce a ochrana životního prostředí jsou stále prioritou, proto v letech 2006 - 2007 společnost prošla procesem certifikace jakosti a od této doby je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001 : 2009, ČSN EN ISO 14001 : 2005 a ČSN OHSAS 18001 : 2008. V letech 2015 – 2018 došlo k výstavbě nového sídla na ulici Měšťanské v Hodoníně a k rozšíření služeb o projekční kancelář a developerské projekty. Nejvýznamnější událostí byla koupě společnosti VHS Břeclav s.r.o. Společnost se specializuje i na netradiční projekty,

příkladem jsou například výstavba koupacího mola v Lužicích, wellness v Hotelu Sv. Ludmila ve Skalici či demolice komína v Holíči (PLUS, 2014).

2.2 Vize společnosti

Vize společnosti je zabezpečit komplexní službu pro koncového zákazníka, zejména realizace staveb na „klíč“. Stále se zaměřuje na pronájem stavebních mechanismů a drobného nářadí, které chce i nadále rozšiřovat. Cílem podniku je zlepšit prostory, zaměřit se na větší propagaci a s tím spojeného zvětšení zisku z těchto aktivit. Nadále věnuje velkou pozornost také stavebním společnostem, kterým nabízí produkty z betonových směsí a recyklačního střediska. V roce 2018 pokračuje ve výstavbě developerských projektů, jako jsou např. garáže Hodonín nebo BD v Lednici (Ing. Horáková, Petra, 10. 11. 2018).

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

První etapou potřebnou pro vytvoření finančního plánu je strategická analýza společnosti PLUS s.r.o. Je to velice důležitá část pro management podniku, uvědomit si, v jaké situaci se nachází, jaké má předpoklady úspěchu, na co se zaměřit nebo v čem se zlepšit. V rámci strategické analýzy byly použity metody: PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza interního prostředí 7S.

3.1 PESTE analýza

Pomocí této analýzy se zkoumá makroprostředí podniku. Podstatou PESTE analýzy je identifikovat u každé skupiny ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které v budoucnu budou nebo už ovlivňují chod organizace (Blažková, 2007).

Politické faktory

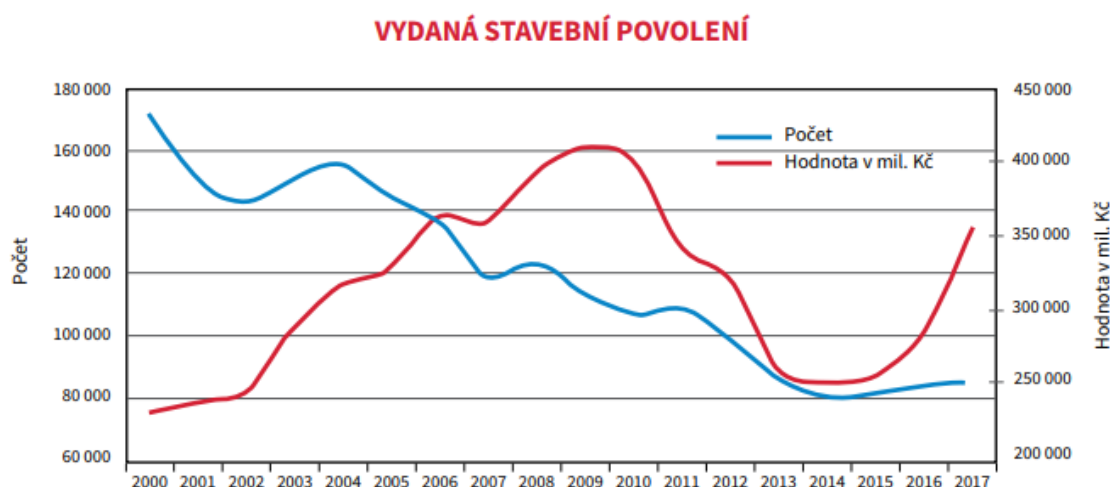
K dále se rozvíjejícímu potenciálu zkoumané firmy je důležitá politická stabilita a podpora středně velkých firem. Politické faktory jsou úzce spjaty s oblastí legislativy. V posledních letech podpora ze strany státu není nejlepší, stále nedochází k snížení daňového zatížení zaměstnavatelů, snížení byrokracie a posledním stěžejním bodem bylo zavedení EET. V rámci této kapitoly spadá firma PLUS s.r.o. pod legislativu České republiky a legislativu Evropské unie. Musí tedy sledovat velké množství zákonů, norem, vyhlášek. Mezi základní zákony patří zákon o dani z příjmu, zákon o DPH, občanský zákoník, zákon o EET, zákoník práce nebo například obchodní zákoník. Vzhledem k tomu, že jsou plátcí DPH, vztahuje se na ně zákon č. 235/2004 Sb. „*Zákon o dani z přidané hodnoty*“. Momentálně existují tři sazby daně – základní sazba 21 %, snížená sazba 15 % a druhá snížená sazba 10 %. V roce 2018 došlo ke změně, která se týká stavebního průmyslu a to „*Při poskytnutí stavebních a montážních prací spojených s výstavbou stavby, která je stavbou pro sociální bydlení, se uplatní dle ustanovení § 49 odst. 1 ZDPH první snížená sazba daně* (Pohoda, 2018).“

Další zákon, který se vztahuje na zkoumanou společnost je zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. Ačkoli u zákonu o DPH bude ke změnám docházet, nebude jich tolik jako u daně z příjmu. Ministerstvo financí na rok 2019 plánuje přes 240 změn. Co se týče

zákonu o EET tak firma PLUS s.r.o. má už zavedené, protože mu podléhají jako maloprodejci sutí a recyklátů, pokud tedy dojde k zavedení třetí vlny, nijak je to neovlivní.

Specifické normy v oblasti stavebnictví bychom mohli rozdělit na dvě skupiny. Prvním typem jsou normy výrobní, které se týkají kvality zakoupených výrobků (cement, lepidla atd.), jejich kvalitu deklaruje výrobce. Druhým typem jsou normy prováděcí, ty uvádí, jak se má stavba nebo daný stavební detail stavět. Mezi důležité normy patří například technické normy ČSN EN, příkladem může být norma jakosti ISO 9000 (Stavebnictví3000, 2016).

Zajímavou změnou v této oblasti je novela stavebního zákona (zákon č. 183/2006 Sb.). Novela si klade za cíl urychlit a zjednodušit povolovací procesy v oblasti výstavby. Změna je mířená na stavebníky, usnadňuje získání stavebního povolení. Znamená to zrychlení stavebních zakázek (Frankbold, 2018). Následující graf demonstruje, že zrychlení tohoto procesu je velice žádoucí, protože počet vydaných stavebních povolení výrazně klesá.



Obrázek č. 4: Analýza českého stavebnictví

(Zdroj: Saint-Gobain, 2018)

Ekonomické faktory

Tato kapitola se zaměří především na vývoj HDP, inflace, míry nezaměstnanosti a úrokové sazby.

Za nejdůležitější ukazatel považuji reálné HDP. Z níže uvedené tabulky je možné vidět růstovou tendenci, lze hovořit, že se ekonomika nachází v době určitého blahobytu.

Tabulka č. 1: Vývoj ukazatele HDP

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČNB, 2018)

Historické data						Predikce		
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reálné HDP v mld. Kč	4 098	4 313	4 477	4 773	5 049	x	x	x
Růst	-0,9 %	2 %	4,3 %	2,3 %	4,5 %	2,8 %	2,9 %	3,0 %

Za růstem v roce 2017 stojí především domácí poptávka. Dařilo se zpracovatelskému průmyslu, především díky výrobě motorových vozidel, elektrických zařízení, kovových konstrukcí a chemických produktů (Eurozprávy, 2018). Dle predikce ČNB se pravděpodobně ještě nejedná o vrchol hospodářského cyklu. Meziroční růst stavebnictví o 1 % přináší národní ekonomice zdvih HDP o cca 0,07 % a naopak. HDP je jedním z ukazatelů životní úrovně obyvatel, jeho zhoršující se očekávání v následujících letech vytváří nepříznivou perspektivu pro zkoumaný podnik.

"Rovnoměrně rozložený růst spojený s vyšší investiční aktivitou je zároveň dobrým předpokladem pro to, aby příznivý růst pokračoval i v následujícím období" (Finance, 2018).

Dalším důležitým faktorem, který má vysokou vypovídající hodnotu je míra inflace. Razantní zvýšení inflace by se mohlo promítnout do zdražení různých materiálových položek a celkově podstatně zdražit celou zakázku.

Tabulka č. 2: Vývoj inflace

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČNB, 2018)

Historické data						Predikce		
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrný index spotřebitelských cen	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	1,9 %	2,2 %	2 %

Z tabulky je evidentní, že strop už nastal a z predikce ČNB, to vypadá na spíše klesající trend. Za výrazný růstu z roku 2016 na 2017 může zvýšení cen potravin, alkoholu a nájemního bydlení. Tento vysoký výkyv se netýkal pouze nás, například v zemích G7 inflace přesáhla 2 %. Plánovaná hodnota na rok 2019 se stále mění, největší vliv na ni aktuálně má cena ropy a benzínu. Hlavními hybnými silami jsou momentálně rostoucí ceny ropy, domácí poptávka a zvyšování jednotkových nákladů práce (Kurzy, 2018). Rostoucí výše inflace negativně ovlivňuje stavebnictví, rostoucí ceny vstupních materiálů tlačí stavební firmy ke zdražení práce.

Díky květnovému růstu 2018 inflace překročila inflační cíl ČNB a přiblížila Česko k dalšímu zvyšování úrokových sazeb (ČNB, 2018).

Tabulka č. 3: Vývoj úrokových sazeb

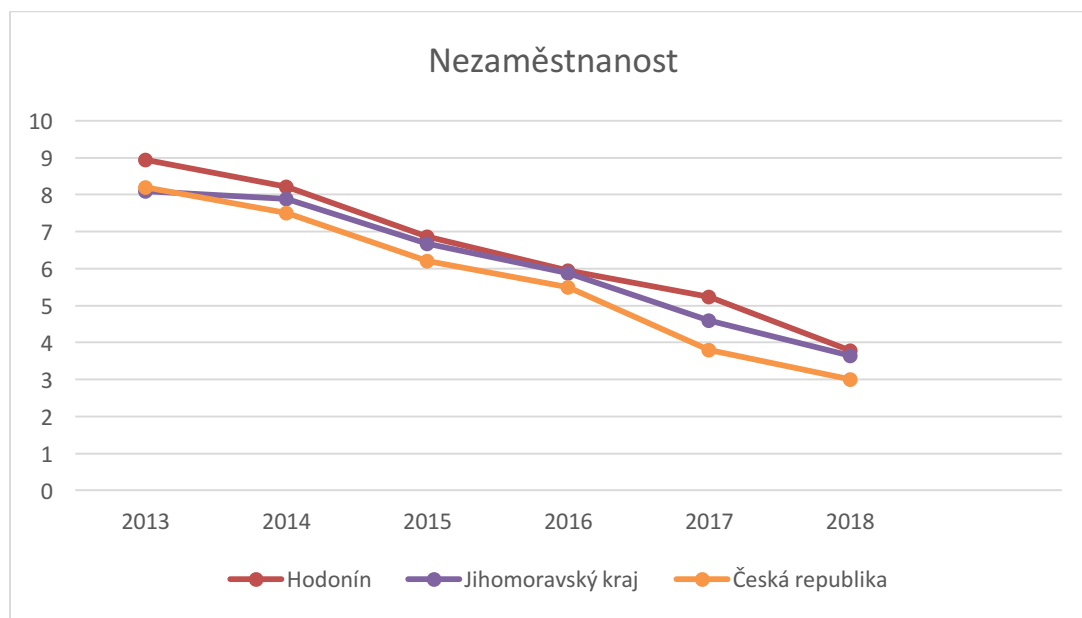
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat ČNB, 2018)

Historické data						Predikce		
Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2týdenní repo. sazba v %	0,05	0,05	0,05	0,05	0,50	1,3	2	2,3

Od vývoje úrokových sazeb se odvíjí cena cizího kapitálu. Rostoucí tendence se projevuje v následné finanční analýze, kde dochází ke zvyšování zadluženosti. Predikce ČNB není pro firmy a občany ideální, snaží se tím „zchladit“ přehřívající ekonomiku.

PLUS s.r.o. má stále úvěr ve výši 34 mil. Kč, všechno v plovoucích sazbách odvozených od PRIBORu, proto je pro ně plán ČNB nepříznivý (Ing. Horáková, Petra, 08. 11. 2018).

Nezaměstnanost se momentálně nachází v nejlepších hodnotách za posledních 10 let. To zapříčinilo, že je velice těžké sehnat na určité profese zaměstnance, popřípadě se berou s nižší kvalifikací atd. Kritický nedostatek je u učebních oborů (Práce, 2017). Následující graf zobrazuje nezaměstnanost v okolí firmy PLUS s.r.o. tedy v okolí Hodonína a porovnává situaci s celkovým trhem.



Graf č. 1: Vývoj nezaměstnanosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CZSO, 2018)

Pro zaměstnance je tento trend velice příznivý. Pro firmy, které využívají technické profese nebo učební je tato situace asi nejnejpříjemnější, nedostatek těchto zaměstnanců byl i v době kdy nezaměstnanost pohybovala kolem 6 % a situace se bohužel nelepší. Z grafu č. 1 je patrné, že Hodonínsko se vždy pohybovalo nad průměrem, dokonce i v rámci Jihomoravského kraje.

Sociální faktory

Tato skupina faktorů nabízí jakýsi náhled na strukturu obyvatelstva, na průměrnou výši mezd, popřípadě průměrný věk. Ze sociálních faktorů je nejdůležitější růst životní úrovně obyvatel. Jestliže roste životní úroveň, roste i stavební průmysl. Lidé více staví a rekonstruují, firmy více investují nebo rozšiřují svoje prostory.

Dalším důležitým faktorem je demografický vývoj populace. Jednou z významných částí je změna průměrného věku obyvatel v okolí. Nejpodstatnější je skupina lidí ve věku 20 – 29 let, popřípadě změna průměrného věku. Důvodem je zvýšená poptávka po vlastním bydlení, tedy po stavebních firmách. V následující tabulce lze vidět, že ačkoliv se počet obyvatel zvyšuje, vybrané skupiny obyvatel, které jsou důležité pro stavební průmysl, spíše klesají. Průměrný věk obyvatel neklesá, naopak lehce stoupá, to znamená, že přísun mladých lidí do Jihomoravského kraje není dostatečný.

Tabulka č. 4: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat CZSO, 2017)

Počet obyvatel v Jihomoravském kraji					
Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Stav obyvatel	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 183 550
Lidé ve věku 20 – 29let	147 737	142 698	138 173	134 061	x
Průměrný věk	41,9	42,0	42,2	42,3	x

Občanská výstavba tvoří mizivou část celkové produkce (pod 2 %), hlavními odběrateli jsou především firmy a stát. Proto je nutné zaměřit se i na trend ekonomických subjektů v Jihomoravském kraji. Z následujícího obrázku je možné vidět, že počet ekonomických subjektů meziročně stoupá. Firmu PLUS s.r.o. nejvíce zajímají právnické osoby, opomineme-li rok 2016, lze shledat, že každoročně v Jihomoravském kraji přibude kolem 3 000 nových PO.

Ekonomické subjekty se sídlem v Jihomoravském kraji (stavy k 31. 12.)							
	2013	2014	2015	2016	2017	Rozdíl 2017-2016	Index 2017/2016
Ekonomické subjekty celkem	295 523	300 204	304 729	309 786	314 742	4 956	101,6
v tom:							
fyzické osoby	220 142	222 166	223 682	229 632	231 223	1 591	100,7
z toho živnostníci	189 938	195 020	200 549	203 507	206 668	3 161	101,6
právníkové osoby	75 381	78 038	81 047	80 154	83 519	3 365	104,2
z toho: obchodní společnosti	45 308	47 612	49 951	52 521	55 335	2 814	105,4
z toho: spol. s r. o.	41 546	43 831	46 118	48 684	51 470	2 786	105,7
akciové spol.	2 837	2 850	2 901	2 917	2 940	23	100,8
v tom s počtem zaměstnanců:							
neuvedeno	169 589	171 723	176 248	179 947	183 564	3 617	102,0
bez zaměstnanců	93 514	95 433	95 476	95 888	96 839	951	101,0
1 - 9 zaměstnanců	25 847	26 455	26 358	27 205	27 434	229	100,8
10 - 49 zaměstnanců	5 193	5 199	5 227	5 315	5 418	103	101,9
50 - 249 zaměstnanců	1 162	1 174	1 196	1 200	1 249	49	104,1
250 a více zaměstnanců	218	220	224	231	238	7	103,0
z toho s převážující činností:							
zemědělství, lesnictví a rybářství	12 412	12 928	13 943	15 020	16 070	1 050	107,0
průmysl	38 703	39 121	39 444	40 022	40 899	877	102,2
stavebnictví	35 323	35 874	36 425	36 858	37 612	754	102,0
velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	61 595	63 831	67 243	69 040	69 141	101	100,1

Obrázek č. 5: Ekonomické subjekty se sídlem v Jihomoravském kraji

(Zdroj: CZSO, 2017)

Trend, který vychází z předchozího obrázku je pro zkoumaný podnik velice přívětivý.

Technologické faktory

Nové technologie ve stavebnictví by měla přinést 4. průmyslová revoluce, která sebou nese stavebnictví 4.0. Momentální implementace chytrého stavebnictví, informačního modelu budovy (BIM) nebo stavebnictví 4.0 je velice stěžejní, protože situaci komplikuje velký nedostatek zaměstnanců. Vize stavebnictví 4.0 směřuje ze zahraničí, první samořídící vozy, dálkově řídicí stroje, drony atd. Momentálně je tato technologie v České republice spíše v rukou větších firem, majících zdroje na výzkum. Co se týče zkoumané firmy, dotkla se jich tato situace pouze teoreticky (TZB-info, 2017).

Společnost PLUS s.r.o. v blízké době implementaci stavebnictví 4.0 neplánují a pravděpodobně se nebudou ani podílet na výzkumu informačních modelů budov.

Nicméně technický a technologický pokrok u nich určitě nezaostává. Společnost ročně investují přes 10 milionů do vozového parku. Momentální největší investice je do bagru CAT M316F, který stál přes 4 milióny korun a předpokládá se, že mimořádné zrychlení výroby a realizace zakázek. Další významnou investicí je nově vybudované samostatné

projektové středisko. Společnost má vlastní vodo-topo, elektrikáře, zámečníky, projektanty a díky tomu se řadí mezi malé procento firem v Jihomoravském kraji, které nejsou v tomto ohledu závislé na subdodavateli (Ing. Horáková, Petra, 05. 11. 2018).

Ekologické faktory

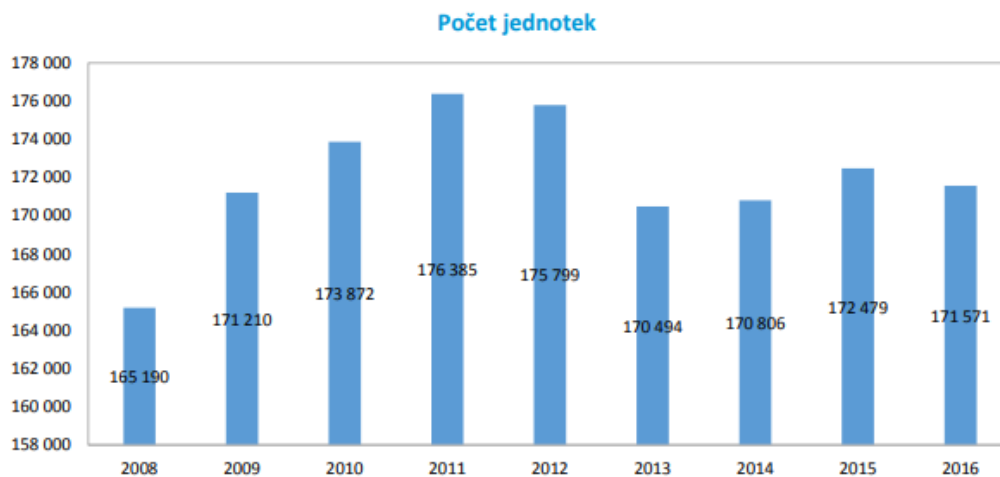
Společnost dodržuje příslušné zákony a vyhlášky v oblasti ochrany životního prostředí. Tyto faktory zůstávají trvale jedním z hlavních bodů společnosti. PLUS s.r.o. se snaží, aby všechny pracovní postupy byly v souladu s ochranou životního prostředí, a proto prošla procesem certifikace jakosti. Momentálně je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 14001 : 2005, - management životního prostředí (PLUS, 2018).

3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Pro účely této práce bude sloužit k analyzování stavebního odvětví.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Stavebnictví je možné považovat za obor, který je náročný na dlouhodobý majetek. Bariéry, které mohou potenciální konkurenty odradit, jsou například zmíněná náročnost, přísná legislativa anebo momentálně nejaktuálnější nedostatek pracovní síly. Počáteční náročnost na dlouhodobý majetek se týká převážně inženýrských staveb (dálnice) nebo velkých státních zakázek, kde je potřeba těžké techniky (bagry, jeřáby, nákladní auta). Česká republika se potýká s rekordní zaměstnaností, zaměstnanci jsou v pozici, kdy si můžou říkat o přidání platu, proto pro nově začínající firmy může být tlak na zvyšování mezd jedním z prvotních problémů. Daleko jednoduší, jak začít v tomto oboru podnikat, je spolehnout se sám na sebe a fungovat jako OSVČ bez zaměstnanců. Tento typ stavařů společnost nemusí počítat do konkurence, protože se zaměřují pouze na domácnosti, u kterých má PLUS s.r.o. zanedbatelné množství zakázek. V následujícím grafu je možné vidět vývoj aktivních podniků v Jihomoravském kraji.



Obrázek č. 6: Vývoj aktivních podniků v Jihomoravském kraji

(Zdroj: MPO, 2018)

Z uvedeného grafu je evidentní, že největší pokles byl v období krize a následoval pravidelný růst až do roku 2011. Největší propad stavebních podniků byl v roce 2013. Bylo to díky úbytku soukromých stavebních zakázek o 19,9 % a veřejných zakázek o 20,4 %. Lze tedy předpokládat pokračující klesavou tendenci, podpořenou například nedostatkem zaměstnanců, zpřísněním podmínek k získání hypotečního úvěru nebo zvyšujícími úrokovými sazbami.

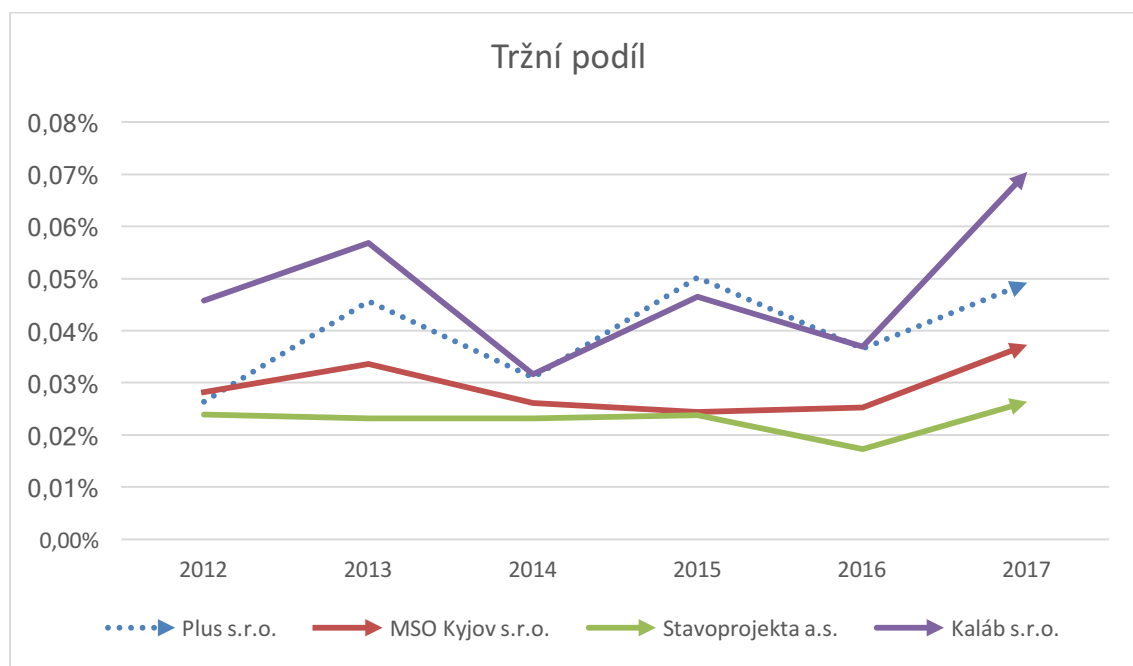
Posílení stávajících konkurentů

Ve stavebním průmyslu existuje velká konkurence a dochází k rivalitě o klíčové zakázky. Zákazníci zohledňují převážně cenu, kvalitu, rychlost, ochotu, popřípadě vzdálenost od místa stavby. Ve všech těchto okruzích se musí PLUS s.r.o. snažit být napřed. Pro porovnání se stávajícími konkurenty byly vybrány ukazatele vývoje tržeb a tržního podílu. Po komunikaci s vedením firmy byly k porovnání vybrány následující společnosti:

- MSO Kyjov s.r.o.,
- Stavoprojekta a.s.,
- Kaláb s.r.o.

V následujícím grafu je vyobrazen tržní podíl PLUS s.r.o. v porovnání s třemi hlavními konkurenty v okolí. V minulosti byla soutěživost s výše zmíněnými konkurenty vysoká.

Nicméně rostoucí poptávka po stavebních pracích a nedostatek zaměstnanců situaci v posledních dvou letech značně odlehčila.



Graf č. 2: Vývoj tržních podílů

(Zdroj: vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

Z předchozího grafu vidíme, že rok 2015 byl velice příznivý pro PLUS s.r.o. Z krizového období se jí podařilo dostat lépe než konkurenční podniky. Velice tomu dopomohly dvě klíčové státní zakázky v roce 2015. Dále je zřejmé, že největším konkurentem firmy PLUS s.r.o. je Kaláb s.r.o. Bohužel v roce 2017 PLUS právě s Kalábem soupeřilo o sto milionovou zakázku a nezískalo ji. Následující tabulka ukáže vývoj tržeb v letech 2012 - 2017.

Tabulka č. 5: Vývoj tržeb

(Zdroj: vlastní zpracování dle portal.justice.cz, 2018)

Vývoj celkových tržeb						
Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plus s.r.o. v tis.	193 543	312 097	223 474	386 510	262 451	354 848
MSO Kyjov s.r.o. v tis.	197 869	226 519	183 956	186 190	176 253	261 683
Stavoprojekta a.s. v tis.	169 805	157 223	163 251	182 539	121 411	186 682
Kaláb s.r.o. v tis.	321 247	381 319	221 515	348 864	255 116	497 355

Statisticky se řadí rok 2015 jako období, kdy se domácí stavební firmy dostávaly z krize. V tomto momentě se povedlo společnosti PLUS s.r.o. získat nad konkurenty náskok, který byl narušen zmíněnou zakázkou. Podrobnější porovnání s konkurenty bude obsaženo v kapitole finanční analýzy.

Hrozba substitutů

Na hrozbu substitutů lze nahlížet ze dvou hledisek. Prvním hlediskem jsou situace, kdy lidé vlastní bydlení nechtějí, a proto využívají nájemního bydlení. Nedostatečný počet bytů stále zvyšuje cenu nájemního bydlení, díky tomu se posílení této hrozby jeví jako nepravděpodobné. Druhý pohled na tuto hrozbu může být ze strany změny typu materiálu. Dochází k velkému rozmachu dřevostaveb, ekostaveb nebo i montovacích domů. Všechny tyto návrhy by mohly nahradit cihlové stavby. Nejaktuálnější náhradou jsou asi dřevostavby, jedná se o poměrně jednoduchý, levný způsob bydlení. Trend cihlových domů stále trvá, a nicméně alternativy k cihle jsou jednou z příležitostí pro firmu PLUS s.r.o.

Vyjednávací síle odběratelů

Společnost PLUS s.r.o. nabízí stavební práce, dá se říci, že potencionálními zákazníky jsou všechny kategorie, protože všichni mohou chtít něco postavit, popřípadě opravit. Společnost působí v odvětví, ve kterém je velká konkurence, nicméně už si vybudovala určité jméno na trhu a upřednostňuje větší zakázky. Proto se více orientuje na soukromé

firmy nebo se snaží získat v konkurzu státní zakázky. Pokud neudělá zásadní chybu, například v kvalitě dodání nebo termínu dodání tak si svoje postavení udrží i v budoucnu.

Tabulka č. 6: Složení odběratelů

(Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace s Ing. Horákovou, 2018)

Zákazník:	2017	2018
Občané	1,5 %	2,5 %
Soukromé firmy	80,7 %	51,4 %
Veřejný sektor	17,8 %	46,2 %

Firma PLUS s.r.o. spolupracuje s desítkami firem ročně, jen za minulý rok to bylo přes 300 firem. Spoustu z těchto zakázek bylo jednorázových, nicméně objevují se mezi nimi i klíčoví hráči, jejichž zakázky se pohybují ve velkých číslech a opakovaně.

Mezi významné zákazníky patří například:

- TRANSROLL - CZ, a.s.
- T Machinery a.s.
- RETEX a.s.
- Navláčil stavební firma, s.r.o.
- MND a.s.
- EURO HOME MUCHOVA a.s.
- Bioveta, a.s.

Je možné říci, že v případě nespokojenosti těchto zákazníků, by mohlo dojít, k podstatnému propadu tržeb.

Ve veřejném sektoru získávají nejvíce zakázek pro město Břeclav a Mikulov. Nejčastěji se jedná o výstavby a rekonstrukce nemocnic, základních a středních škol.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost PLUS s.r.o. si udržuje dlouhodobě pevné vztahy s dodavateli, mající nenahraditelný význam v plynulém chodu celé společnosti. Tyto vztahy se vyznačují i včasným placením zakázek ze strany PLUS s.r.o. Vytvořená důvěra pak napomáhá k získání určitých slev nebo pružnějšího reagování na požadavky PLUS s.r.o. S rostoucím

počtem dodavatelů tato síla klesá. Proto si analyzovaná společnost udržuje širší portfolio dodavatelů, aby hrozbu co nejvíce eliminovala. Nicméně se v portfoliu najdou i klíčový dodavatelé, jejíž vyjednávací síla je podstatně větší. Ztráta jednoho z nich by znatelně ovlivnila chod podniku.

3.3 Analýza interního prostředí

Jedná se o model 7S, jehož autorem je McKinsey. Cílem této analýzy je zjištění rozhodujících faktorů, na kterých stojí úspěch podniku. Podle McKinseyho je nutné každou organizaci posuzovat dle sedmi základních faktorů, které jsou vzájemně podmíněné a ve svém souhrnu rozhodují, jak bude zvolená firemní strategie naplněna (Hanzelková, 2013).

Hlavní části jsou organizační struktura a strategie společnosti. Analýza se zaměří na podnikové systémy, převážně informační, jejich potenciál a nedostatky. Dále se orientuje na zaměstnance (spolupracovníky), kdo vlastně jsou jejich zaměstnanci, jak je firma motivuje, popřípadě jestli zde existuje loajalita nebo dochází spíše ke fluktuaci. V posledním bodě se bude zabývat firemní kulturou a schopnostmi.

Strategie

Vize firmy: „*Naším účelem je budovat prosperující rodinnou firmu s kvalifikovanými spokojenými zaměstnanci nabízející zákazníkům kvalitní stavby a služby, které přinesou všem dlouhodobý užitek.*“

Produkt firmy: „*Stavební dílo řádně dokončené, předané a zaplacené zákazníkem. Kvalitně a efektivně dodaná služba zákazníkovi, který ji v daném termínu zaplatil.*“

Toto jsou dvě hesla, kterými se firma řídí. Jejich strategie je jasná, dále budovat dobré jméno společnosti, posilovat pozici na trhu. Počet stavebních firem v okolí je spousta, ale ne každá jim dokáže konkurovat a tuto pozici by si ráda udržela i do budoucna. Jednou z jejich hlavních strategií, je péče o zákazníky. V roce 2015 díky intuitivnímu vedení započala spolupráci se školami, jedná se převážně o střední průmyslové školy a odborné učiliště. Touto iniciativou se snaží vychovat si svoje budoucí zaměstnance a odchytnout

je hned po ukončení studia. Navázala spolupráci i se studenty VUT hlavně v oblasti projektového řízení.

Organizační struktura

Organizační struktura platná od 1. 1. 2018 je umístěna v přílohách.

Společnost od počátku vede majitel, pan Jozef Anovčín, sám autorizovaný stavitel s dlouholetou praxí. S postupem času zapojil do vedení společnosti i své dva syny. Starší syn je v současnosti výkonným ředitelem společnosti a mladší syn své znalosti uplatňuje jako vedoucí úseku dopravy a recyklační linky.

Nejdůležitější oblastí je výroba, to je ta činnost, která firmu živí, ostatní úseky jsou v podstatě přidružené činnosti. Činnosti v úseku výroby jsou efektivní rozvržení stavebních zakázek, realizace v požadovaném čase, popřípadě docházka zaměstnanců, vytvoření a odsouhlasení podkladů pro mzdovou účtárnu, efektivní a hospodárné využívání dopravní techniky. V úseku vedení je možné najít činnosti jako stanovení hlavního směru firmy, investování peněz, rozvoj firmy, péče o majetek, prosazování zájmů vůči externím subjektům (bankám, úřadům), rozhovory s medií, archivace nebo také komunikace v oblasti pojistné události.

Část personalistika a komunikace má na starost syn majitele a v tomto úseku se především zaměřují na popisy pracovních míst; efektivní a správně nastavené návštěvy, telefonáty, dopisy; kvalitní obsazení pozic správnými lidmi; řádné vedení pracovní smlouvy; efektivní podání inzerátu; vedení pohovorů atd.

Díky velmi dobrému marketingovému oddělení má firma PLUS s.r.o. nasmlouvané zakázky na měsíce dopředu. V tomto oddělení se zabývají především průzkumem trhu, potřeb zákazníků, reklamními materiály, aktualizováním webových stránek, popřípadě účastí na akcích, které by mohly zvýšit prestiž společnosti. Zajímavým úsekem je budování dobrého jména společnosti. Jedná se o shromažďování informací o zákaznících, péče o významné zákazníky, udržení loajálnosti jak zákazníků, tak zaměstnanců, navazování vztahů se ztracenými zákazníky, vyhledávání potencionálních odběratelů a v neposlední řadě úspěšná prezentace firmy.

Systémy

Společnost PLUS s.r.o. využívá mnoho systémů, ty nejdůležitější budou dále popsány. Účetnictví pracuje na systému Money S4. Co se týče informačních systémů, využívají info power v návaznosti na rozpočtový systém build power. Build power zastřešuje činnosti obchodu, výrobní přípravy, controllingu stavby nebo oceňování nabídek. Zatímco info power funguje jako komplexní systém s principy projektového a procesního řízení firmy. Funguje s propracovanou metodikou na řízení stavebních zakázek, doplňuje a propojuje build power. Je to jakési integrální spojení oblastí Obchod -> Výroba -> Ekonomika -> Controlling. Tyto dva informační systémy lze napojit na účetnictví a skrze nákladové rozpočty, kontrolovat rentabilitu jednotlivých zakázek. Nicméně firma PLUS s.r.o. nemá na tuhle funkci zaměstnance a z toho důvodu ji nevyužívá. Dalším systémem, který ve firmě funguje je Benefit kartačka „Benefit PLUS“. Jedná se o přístupovou a identifikační kartu, která sebou nese mnoho benefitů jako slevy ve fitcentrech nebo v restauracích. Jednou z hlavních výhod je, že snižuje platit v jejich čerpacích stanicích a monitoruje spotřebu paliva na zaměstnance. Mezi další výhody, které benefit Plus nabízí jsou třeba levnější tarify u operátorů nebo bez poplatkový účet v Raiffeisenbank bank. Mezi ostatní využívané systémy můžu uvést kamerový systém, k ochraně majetku.

Styl řízení

Na úseky je aplikován spíše autoritativní styl řízení. Hlavní slovo má vrcholový management, který zadává úkoly a je hnacím motorem firmy. V jednotlivých úsecích nebo oddělení, ale převládá spíše demokratický styl řízení s přátelskou atmosférou, na které si kultura firmy velice zakládá. Míra demokratického stylu je úsek od úseku různá, v marketingovém oddělení bude rozhodně větší než ve výrobním.

Spolupracovníci

Spektrum zaměstnanců je různorodé, od čerstvých absolventů až po lidi v důchodovém věku. Momentální situace na trhu práce hlavně v oblasti řemeslníků není ideální, proto se PLUS s.r.o. rozhodla spolupracovat se školami a rovnou zaměstnávat čerstvé absolventy, které si v průběhu studia vytipovali. Naštěstí díky dobrému prostředí nedochází k fluktuaci zaměstnanců a ty které si vyberou, pracují firmu minimálně několik let. Ovšem situace na trhu vede ke snižování odborných nároků a zaměstnanec s dlouholetou praxí

je spíše vzácnost. Proto se společnost zaměřila na zlepšení školení zaměstnanců, lze říct, že starší předávají znalosti mladším, aby je postupně nahradili. Co se týče ostatních oblastí ve firmě tak tam už to tak špatné není, v ekonomickém oddělení převládají vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci a v projektové oblasti je inženýrský titul povinnost (spolupráce s VUT). S největší fluktuací se firma podílí v oblasti dopravy. Momentálně pro PLUS s.r.o. pracuje něco kolem 150 zaměstnanců.

Sdílené hodnoty (kultura společnosti)

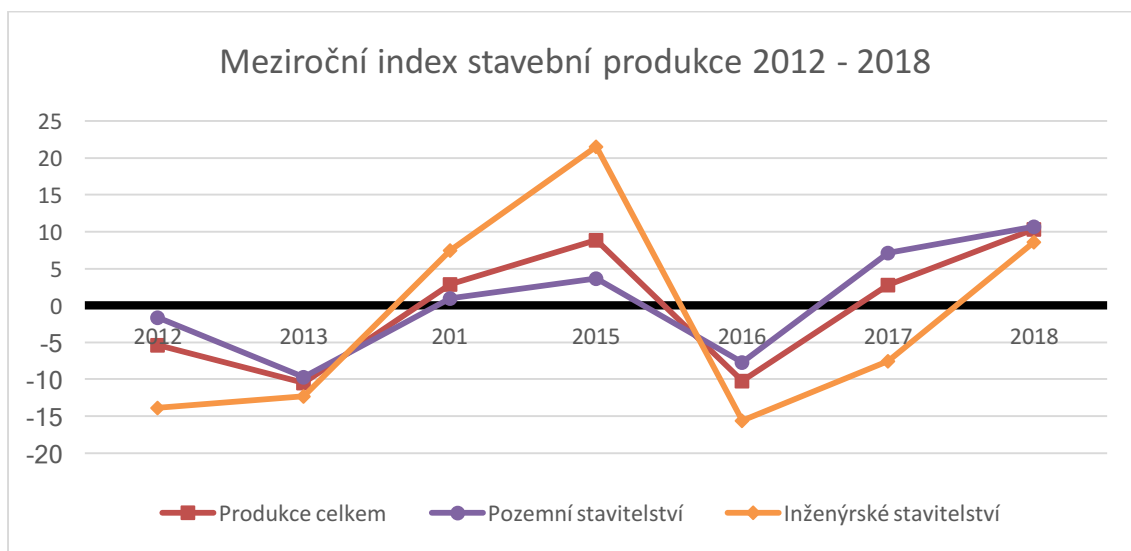
Jak už bylo zmíněné společnost PLUS s.r.o. si zakládá na přátelské atmosféře, minimální fluktuace tomu nasvědčuje. Najde se tu jak formální tak neformální způsob komunikace. Nebo i dlouholetá snaha o udržování dobrých vztahů i s odběrateli a dodavateli.

Schopnosti

K růstu dovedností zaměstnanců přispívají pravidelné školení a předávání firemního know how. Růst kvalifikace zaměstnanců je vysoce důležitá, stavebnictví je obor inovativní a je důležité se adaptovat na nové trendy (Ing. Horáková, Petra, 05. 11. 2018).

3.4 Prosperita oboru

Stavebnictví je obor, který velice souvisí s hospodářským cyklem. V případě, že je ekonomika na vrcholu, stavebnictví vzkvétá, pokud se ale ekonomika nachází v krizi, tak naopak stavebnictví je jeden z těch oborů, kterému trvá nejdéle se z ní dostat. Proto je při tvoření finančního plánu nutné podívat se na prosperitu oboru. Z následujícího grafu je patrný pozitivní vývoj stavebnictví v posledních letech po předešlém výrazném poklesu.



Graf č. 3: Meziroční index stavební produkce

(Zdroj: vlastní zpracování dle SPS, 2018)

Největší růst v roce 2018 dosahovalo pozemní stavitelství 10,7 %. Pro malé a střední firmy, kam je možné zařadit i zkoumanou společnost, je předpověď do budoucna v oblasti pozemního stavitelství optimistická. Toto tvrzení demonstruje následující tabulka vývoje bytové výstavby v České republice.

Tabulka č. 7: Zahájená bytová výstavba v ČR

(Zdroj: vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

Zahájená bytová výstavba v České republice					
	Rodinné domy	Bytové domy	Nebytové budovy	Stavebně upravené nebytové prostory	Rekonstrukce bytů a rodinných domů
2015	13 727	6 848	1 635	645	3 047
2016	15 865	5 870	1 540	640	2 922
2017	18 678	7 244	1 325	842	3 087
2018	19 714	6 832	1 394	1 262	3 374

Českému stavebnictví by se mělo dařit i do budoucna, nicméně se tempo růstu zpomalí asi na 3,7 %.

Očekává se růst tržeb stavebních firem o 6,7 % v letošním roce.

Kapacity stavebních firem jsou v průměru vytíženy na 92 % a u některých firem jsou zakázky nasmlouvány i na 9 měsíců dopředu (ČTK, 2018).

Ačkoliv je predikce pro stavebnictví vysoce pozitivní, pořád dosahuje poměrně malých čísel. I přes razantní růst v roce 2017 oproti krizovému roku 2016, se stále nachází v podobných číslech jako v krizových letech 2010 – 2013. Hodnota vypsaných veřejných zakázek v roce 2017 meziročně klesla o 46,4 %. Svaz podnikatelů ve stavebnictví (SPS) dále upozorňuje na rizika pro budoucnost, spojený s pouhým zvyšováním mandatorních výdajů na úkor investičních.

Co se týče mezinárodního srovnávání tak v oblasti pozemního stavitelství v rámci indexu stavební produkce se stavebnictví drží na nadprůměrných hodnotách v EU. Z pohledu celkové produkce se ČR nachází dokonce pod průměrem EU. Vzdělání ČR je v roce 2018 je sice plynulý, ale nedostihuje úroveň sousedních států, předstihuje pouze Slovensko (SPS, 2018).

4 FINANČNÍ ANALÝZA

Tato část se zaměřuje na finanční analýzu společnosti a následným porovnáním s hlavními konkurenty a oborovým průměrem. Zdrojem informací jsou výkazy podniku za roky 2013 - 2017.

4.1 Analýza stavových veličin

Analýza stavových veličin se využívá především k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze. Horizontální a vertikální analýza primárně slouží k rozboru účetních výkazů, pomáhá ke snadnějšímu náhledu do výkazů. S jejich pomocí je možné vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Slouží k prvotní orientaci v hospodaření podniku. Upozorňují na problémové oblasti, které je potřeba podrobit podrobnějšímu zkoumání (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Horizontální analýza slouží k porovnání změn ukazatelů v čase, tedy konkrétně meziroční změny jednotlivých položek finančních výkazů. Výsledek této analýzy může mít buď pozitivní změnu (růst položek v čase) nebo negativní změnu (pokles položek v čase).

Následná vertikální analýza pak slouží k procentuálnímu rozboru položek účetních výkazů vůči základní veličině. V případě položek aktiv je základní veličinou hodnota celkových aktiv a v případě pasiv se jedná o hodnotu celkových pasiv. V rámci výkazu zisku a ztráty, byla za základní veličinu zvolena položka celkových tržeb (Sedláček, 2011).

Pro účely této práce byly vybrány pouze některé položky, mající největší vypovídající hodnotu.

4.1.1 Analýza aktiv

Předmětem horizontální analýzy jsou data obsažená na straně aktiv ve výkazu rozvaha.

Tabulka č. 8: Ukazatele horizontální analýzy aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Položky aktiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	V tis.	V %	V tis.	V %	V tis.	V %	V tis.	V %
Aktiva celkem	6 864	5	41 573	29	-7 122	-4	27 868	16
Dlouhodobý majetek (DM)	6 166	28	32 908	117	11 686	19	9 688	13
Pozemky a stavby	-166	-1	28 224	233	11 839	29	6 328	12
Hmotné movité věci	4 104	46	6 015	46	1 276	7	2 090	10
Oběžná aktiva	927	1	8 665	8	-22 066	-18	18 219	18
Zásoby	-1 040	-21	3 077	81	357	5	8 916	123
Krátkodobé pohledávky	5 775	8	-8 018	-10	2 016	3	15 423	20
Peněžní prostředky	-3 808	-12	13 606	47	-24 439	-58	-6 120	-34

Z tabulky č. 8 je patrné, že nejvýraznější změny v dlouhodobém majetku jsou z roku 2014 na 2015, kdy DM narostl o 117 %, bylo to z důvodu výstavby nového sídla společnosti. To je možné vidět o kolonku níže, kde nejpodstatnější změnou v dlouhodobém majetku tvoří pozemky a stavby. S novými prostory dochází ke zvýšení kapacit a s tím souvisí i nákup nového strojního zařízení, které z roku 2014 na 2015 stoupl o téměř 50 %. Další hodnoty DM jsou už relativně konstantní, dochází spíše k pravidelné obnově strojního zařízení a k postupnému přikupování menších přilehlých pozemků.

U oběžných aktiv je možné vidět taktéž markantní nárůst v roce 2015 a 2017. Dalo se to očekávat, s novým sídlem přichází i nové, větší skladové prostory. To lze pozorovat i v roce 2014, kdy se společnost snažila snižovat držené zásoby z důvodu plánovaného stěhování. Nárůst v roce 2017 byl způsoben předpovědí růstu cen materiálu, jelikož má PLUS s.r.o. zakázky nasmlouvané minimálně na půl roku dopředu, tak se chtěli vyvarovat zbytečným výdajům. Peněžní prostředky v průběhu sledovaného období spíše klesají, ve

stavebním průmyslu se zřídka prodává za hotové, tato část bude detailněji popsána v části analýzy poměrových ukazatelů.

Předmětem vertikální analýzy jsou data obsažená na straně aktiv ve výkazu rozvahy.

Tabulka č. 9: Ukazatele vertikální analýzy aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Položky aktiv	Podíl v %				
	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	15,90	19,41	32,73	40,55	39,77
Dlouhodobý majetek hmotný	15,56	19,23	32,62	40,43	39,54
Pozemky a stavby	8,90	8,34	21,64	29,10	28,23
Hmotné movité věci	6,47	8,98	10,21	11,32	10,81
Oběžný majetek	82,92	79,63	66,52	56,86	58,00
Zásoby	3,52	2,63	3,70	4,04	7,8
Krátkodobé pohledávky	55,69	57,03	40,02	42,73	44,43
Peněžní prostředky	23,72	19,97	22,81	10,09	5,78
Časové rozlišení	1,17	0,96	0,75	2,59	2,23

Vzhledem k tomu, že se jedná o stavební firmu, největší podíl z celkového dlouhodobého majetku tvoří majetek hmotný, zásoby se převážně nakupují na konkrétní zakázky a moc dlouho se neskladují. Rostoucí procenta v dlouhodobém majetku jsou, jak už bylo zmíněno z důvodů investic do nových prostor a strojů, popřípadě danou akvizicí nové společnosti. Při bližším zkoumání jednotlivých položek oběžných aktiv se jeví, jako nejzajímavější krátkodobé pohledávky kdy nejnižší hodnoty byly v roce 2015 a naopak v nejvyšších číslech se pohybovaly v roce 2014. Je možné se tedy domnívat, že PLUS s.r.o. má problémy s dobou obratu pohledávek. Oproti vysokému procentuálnímu zastoupení v krátkodobých pohledávkách se vývoj zásob jeví jako konzistentní, zde lze vidět, že má společnost svoje skladové zásoby pod kontrolou a nedochází k razantnímu přezásobením, popřípadě podzásobením. Důležitou částí jsou i peněžní prostředky. Největší pokles této položky byl v roce 2016, zapříčiněn snížením položky peněžních prostředků na účtech - tedy peníze v bankách.

4.1.2 Analýza pasiv

Předmětem horizontální analýzy jsou data obsažená na straně pasiv ve výkazu rozvaha.

Tabulka č. 10: Ukazatele horizontální analýzy pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Položky pasiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	V tis.	V %	V tis.	V %	V tis.	V %	V tis.	V %
Pasiva celkem	6 864	5	41 573	29	-7 122	-4	27 868	16
Vlastní kapitál	10 479	13	22 201	24	3 949	4	5 086	4
Základní kapitál	0	x	0	x	0	x	0	x
Fondy ze zisku	0	x	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodaření min. let	12 629	20	16 161	21	22 219	24	4 104	4
Výsledek hospodaření běž. úč. období	3 550	28	6 040	37	-18 270	-82	982	25
Cizí zdroje	-3 615	-6	19 086	36	-11 072	-15	22 797	38
Bankovní úvěry	-318	-31	16	2	8 788	1 197	24 930	262
Krátkodobé závazky	-3 297	-6	19 070	37	-19 874	-28	-2242	-4

Z předchozí tabulky lze vidět, že výsledek hospodaření z minulých let postupně roste. Zatímco výsledek hospodaření běž. úč. období z roku 2015 na 2016 razantně klesl, důvodem byla změna v dotačním programu. Co se týče cizího kapitálu tak postupně dochází k čerpání úvěrů a jejich následné splácení. Nárůst z roku 2015 na 2017 je z důvodu rozšíření činnosti o projekci, přidruženou stavební výrobu (PSV) a developerskou činnost, popřípadě příprava a následná koupě spolčenosti VHS Břeclav.

Předmětem vertikální analýzy jsou data obsažená na straně pasiv ve výkazu rozvahy.

Tabulka č. 11: Ukazatele vertikální analýzy pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Položky pasiv	Podíl v %				
	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	59,20	63,62	61,35	65,98	59,56
Základní kapitál	0,15	0,14	0,11	0,11	0,097
Fondy ze zisku	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
Výsledek hospodaření min. let	45,75	52,30	49,31	63,66	57,08
Výsledek hospodaření běž. úč. období	9,15	11,17	11,92	2,20	2,38
Cizí zdroje	40,80	36,37	38,50	33,86	40,31
Bankovní úvěry	0,75	0,50	0,39	5,31	16,63
Krátkodobé závazky	40,05	35,88	38,11	28,54	23,62
Časové rozlišení	0	0	0,15	0,16	0,13

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že společnost v minulosti financovala svoje aktivity převážně z vlastních zdrojů. Zkoumaná firma si většinou vypůjčí peníze na plánované investice, jako tomu bylo v roce 2015 anebo u akvizice v roce 2017. Při bližším zkoumání lze vidět, že společnost moc nerozděluje zisk do sekce fondy ze zisku a jeho téměř celkovou hodnotu nechává ve výsledku hospodaření minulých let. V případě položky výsledku hospodaření běžného účetního období je nutné poukázat na jeho nestabilní vývoj ve sledovaných letech. Položka krátkodobých závazků až na výjimku v roce 2015 klesá, zapříčiňují to krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které například z roku 2015 na 2016 klesly z 59 337 tis. Kč na 41 166 tis. Kč.

4.1.3 Analýza výkazu zisků a ztráty

Předmětem horizontální analýzy a vertikální analýzy jsou data obsažená ve výkazu zisků a ztráty. Výkaz zisků a ztráty prošel v roce 2016 změnou struktury. Pro účely této diplomové práce byly jednotlivé výkazy sjednoceny do nynější podoby.

Tabulka č. 12: Ukazatele horizontální analýzy výkazu zisků a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Položky výkazu zisků a ztráty	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	V tis.	V %	V tis.	V %	V tis.	V %	V tis.	V %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-89 678	-29	159 650	74	-123 651	-33	92 569	37
Výkonová spotřeba	-104 604	-39	142 982	86	-116 491	-38	102 147	53
Spotřeba materiálu a energie	-16 462	-20	18 466	28	-19 065	-22	12 987	20
Služby	-88 142	-47	124 517	124	-99 384	-44	91 117	73
Osobní náklady	1 046	72	300	12	1 521	54	1 265	29
Odpisy	1 898	60	1 546	31	3 704	56	-677	-7
Ostatní provozní výnosy	1 159	55	8 392	257	-193	-2	810	7
Tržby z prodeje DM	53	1 060	-28	-48	98	327	1 468	1 147
Ostatní provozní náklady	1 046	72	300	12	1 521	54	1 265	29
Provozní výsledek hospodaření	4 040	25	8 120	41	-22 949	-82	1 960	38
Finanční výsledek hospodaření	227	-46	-285	108	297	-54	-567	-225
Výsledek hospodaření za účetní období	3 550	28	6 040	37	-18 270	-82	982	25
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 267	28	7 835	40	-22 652	-82	1 393	29

Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty slouží k vytvoření představy o poměru zastoupení jednotlivých položek vzhledem k tržbám podniku. Jako základna byly zvolené pouze tržby z prodeje výrobku a služeb, protože mají největší vypovídající hodnotu.

Tabulka č. 13: Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Položky výkazu zisků a ztráty	Podíl v %				
	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100	100	100	100	100
Výkonová spotřeba	88,67	77,09	82,38	76,59	85,64
Spotřeba materiálu a energie	27,16	30,80	22,64	26,17	22,92
Služby	61,51	46,29	59,74	49,64	62,73
Osobní náklady	0,47	1,15	74	1,71	1,62
Odpisy	1,03	2,33	1,75	4,08	2,79
Ostatní provozní výnosy	0,69	1,51	3,10	4,54	3,56
Tržby z prodeje DM	0,002	0,03	0,01	0,05	0,46
Ostatní provozní náklady	0,47	1,15	0,74	1,71	1,62
Provozní výsledek hospodaření	5,19	9,20	7,46	2,02	2,05
Finanční výsledek hospodaření	-0,16	-0,12	-0,15	-0,10	-0,24
Výsledek hospodaření za účetní období	4,12	7,47	5,91	1,56	1,43
Výsledek hospodaření před zdaněním	5,03	9,08	7,31	1,92	1,81

Nejdůležitější položkou jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které vykazují výrazné meziroční rozdíly. Kdy z roku 2013 na 2014 vykazovaly propad 29 % a z roku 2014 na 2015 naopak vzrostly o 74 %. Za celé sledované období vzrostly o 158 mil. Kč. Nejzajímavější údajem z výkonové spotřeby je položka služeb, která se z roku 2014 na 2015 zvýšila o 13 %. Osobní náklady vzrostly o 72 %, hlavním důvodem bylo navýšení počtu zaměstnanců. Tržby a s nimi i související výkonová spotřeba zažili v roce 2016 výrazný propad, 2016 se považuje jako krizový rok a nedařilo ve většině stavebních firem. Provozní výsledek hospodaření má od roku 2015 klesavou tendenci. Finanční výsledek hospodaření má střídavý trend, vesměs je přímo napojen na úvěr a nejvíce se v něm projevují nákladové úroky, které například z roku 2016 na 2017 vzrostly o 556 tis. Mimořádného výsledku hospodaření firma PLUS s.r.o. za zkoumané období nedosáhla. Výsledek hospodaření za účetní období v posledních letech klesá, jeho nízká hodnota

z roku 2016 na 2017 byla z důvodů poklesu tržeb z prodeje výrobku a služeb, které klesly o více než 100 mil. Kč. Do horizontální analýzy byly zahrnuty i tržby z prodeje DM, je to ukazatel, který by měl naopak klesat. Rostoucí tržby z prodeje DM vykazují, že podnik má určitý problém s financováním svých aktivit a řeší ho rozprodáváním majetku. Ačkoliv procentuální změny v případě prodeje DM vypadají výrazně, jedná se o zanedbatelné položky, které se týkají prodeje nevyužívaných strojů nebo v roce 2016 na 2017 rozprodání kancelářských prostor za účelem stěhování.

4.2 Analýza poměrových ukazatelů

Jednou z nejzákladnějších metod finanční analýzy je právě analýza poměrových ukazatelů. Jedná se o určitou formu číselného vztahu mezi jednotlivými ukazateli. Poměrových ukazatelů existuje velmi mnoho. Běžně se počítají vydělením jedné položky jinou položkou. Důležité je správně vybrat a uspořádat ty ukazatele, mezi kterými existuje určitá závislost (Mařík, 2018).

V rámci této diplomové práce, byly vybrány ukazatele likvidity, aktivity, rentability a zadluženosti. Každý ukazatel bude následně srovnán s vybranými třemi konkurenty - MSO Kyjov s.r.o., Stavoprojekta a.s. a Kaláb s.r.o. Dále bude porovnáván s celkovým odvětvím a s vybranými nejlepšími stavebními podniky dle Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO).

4.2.1 Likvidita

Jedná se o schopnost podniku dostát svým závazkům. Jejím cílem je operovat s dostatkem prostředků na provedení potřebných plateb. Likvidita poskytuje informace o rychlosti inkasování pohledávek, popřípadě o prodejnosti výrobků a zásob (Dluhošová, 2010).

Běžná likvidita (III. Stupně) udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit jeho věřitele, kdyby přeměnil jeho veškerá aktiva na hotovost (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučené hodnoty jsou mezi 1,5 – 2,5

Tabulka č. 14: Ukazatele běžné likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Běžná L3	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	2,07	2,22	1,75	1,99	2,46
MSO Kyjov s.r.o.	1,90	2,30	2,14	1,71	1,65
Stavoprojekta a.s.	5,58	5,04	6,01	5,81	4,05
Kaláb s.r.o.	2,52	1,27	1,33	1,05	1,20
Průměr vybraných podniků dle MPO	1,72	1,71	1,75	1,99	2,04
Průměr odvětví	1,47	1,51	1,64	1,67	x

Z předchozí tabulky je patrné, že PLUS s.r.o. si drží nejvhodnější postavení ze všech zkoumaných firem. Nachází se v doporučeném rozmezí, které za zkoumané období nepřesáhla. Nejbližší konkurenční hodnoty dosahuje MSO Kyjov s.r.o. Pak tu jsou dva extrémy, kdy Stavoprojekta a.s. dosahuje velkých čísel běžné likvidity, v roce 2015 přesáhla hodnotu 6. Za vysokými hodnotami stojí položky zásob a krátkodobých pohledávek. Druhým extrémem je Kaláb s.r.o., který zase za minulé 4 roky dosahoval menších hodnot než doporučených. Dokonce v roce 2016 by v případě problému téměř nebyl schopný uspokojit svoje věřitele. Tento pokles má na svědomí prudké zvýšení krátkodobých cizích zdrojů. Podíváme-li se na průměr odvětví, je možné vidět, že jak PLUS tak Kyjov dosahovali nadprůměrných hodnot.

Pohotovná likvidita (II. Stupně) nezahrnuje do výpočtu zásoby a v čitateli ponechává pouze peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1 – 1,5 (Mařík, 2018).

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 15: Ukazatele pohotové likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Pohotovná L2	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	1,98	2,15	1,65	1,85	2,13
MSO Kyjov s.r.o.	0,82	0,88	0,66	0,60	0,65
Stavoprojekta a.s.	4,84	4,60	5,05	4,82	3,23
Kaláb s.r.o.	2,38	0,80	1,19	0,87	1,05
Průměr vybraných podniků dle MPO	1,53	1,53	1,58	1,71	1,72
Průměr odvětví	1,26	1,29	1,88	1,41	x

V tabulce č. 15 je možné pozorovat, že v poslední době doporučených hodnot nedosahují ani vybrané podniky dle MPO, avšak se k požadovaným hodnotám nejvíce přibližují. MSO Kyjov s.r.o. vykazuje příliš nízké hodnoty a v tomto případě dopadl úplně nejhůř. Stavoprojekta a.s. zase vykazuje relativně velká čísla, kde největší hodnotou jsou peněžní prostředky. Průměr za odvětví až na rok 2015 kopíruje doporučené hodnoty. Nejlépe v tomto ukazateli dopadl zkoumaný podnik, jehož výkyvy od odvětví nejsou tak veliké. Tohle číslo je nejvíce ovlivněné krátkodobými pohledávkami, které v položce oběžných aktiv činí 75 %.

Okamžitá likvidita (I. Stupně) udává schopnost podniku hradit své závazky právě v tomto okamžiku. Do čitatele se dosazují peníze (hotovost a peníze na běžných účtech) a jejich ekvivalenty. Doporučené rozmezí je 0,2 – 0,5 (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 16: Ukazatele okamžité likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Okamžitá L1	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	0,59	0,56	0,60	0,35	0,24
MSO Kyjov s.r.o.	0,06	0,06	0,05	0,03	0,001
Stavoprojekta a.s.	2,64	1,56	1,79	2,05	1,01
Kaláb s.r.o.	0,62	0,14	0,20	0,09	0,07
Průměr vybraných podniků dle MPO	0,39	0,42	0,51	0,59	0,64
Průměr odvětví	0,34	0,36	0,44	0,44	x

Společnost PLUS s.r.o. si v porovnání s konkurenty vede velice dobře, konkurenti MSO Kyjov s.r.o. a v posledních letech i Kaláb s.r.o. drží příliš nízké hodnoty v krátkodobém finančním majetku. Stavoprojekta a.s. vykazuje zase relativně vysoká čísla, důvod byl popsán výše. V tomto případě také dopadla PLUS s.r.o. nejlépe, i když v roce 2017 už byla na hranici doporučených hodnot a rozdíl v porovnání s odvětvím se postupně zvyšuje.

4.2.2 Čistý pracovní kapitál

Na čistý pracovní kapitál (ČPK) lze nahlížet z pohledu aktiv jako na tu část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými zdroji. Díky němu je možné vypočíst část

finančních prostředků, které nejsou nijak vázány a mohou sloužit jako určitá finanční rezerva (Sedláček. 2011).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžný majetek} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

Tabulka č. 17: Ukazatel pracovního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

ČPK	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	59 153	63 377	52 972	50 780	71 241
MSO Kyjov s.r.o.	38 049	31 976	35 660	32 258	32 612
Stavoprojekta a.s.	96 937	84 452	84 502	75 590	74 844
Kaláb s.r.o.	73 795	43 544	23 499	6 476	30 187

U ČPK nelze říci jeho přesnou doporučenou hodnotu. Ideálně by měl nabývat nižších kladných hodnot (Strouhal aj, 2014). Žádný ze zkoumaných podniků nedosahuje záporných hodnot ani v jednom roce to znamená, že platební schopnost není ohrožena. Nejvyšších hodnot dosahuje Stavoprojekta a.s. po celé zkoumané období. Naopak nejnižších hodnot dosahuje Kaláb s.r.o., kdy z roku 2015 na 2016 klesl jeho ČPK o 23 %, důvodem je vysoký nárůst krátkodobých závazků. PLUS s.r.o. v porovnání s konkurenty spíše zaostává, v období 2013-2014 mělo klesající tendenci, nicméně v roce 2017 došlo k výraznému nárůstu díky vysokému přírůstku krátkodobých pohledávek.

4.2.3 Rentabilita

V předchozí kapitole se zjišťovala odpověď na otázku, zda podnik dostojí svým závazkům. Tato kapitola se nyní zaměří na výnosnost podniku. Pojem rentabilita je chápán jako schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu, tedy jestli je schopen vytvářet nové zdroje. Rentabilita je silně ovlivněná likviditou, řízením aktiv a řízením dluhů. Mezi nejpoužívanější ukazatele rentability patří: rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) (Mařík, 2018).

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv umožňuje jasnější přehled o tom, jak firma hospodaří se svými aktivy.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Tabulka č. 18: Ukazatele rentability aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

ROA	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	11,52 %	13,76 %	15,05 %	2,85 %	3,41 %
MSO Kyjov s.r.o.	3,47 %	3,60 %	2,66 %	1,87 %	2,73 %
Stavoprojekta a.s.	3,02 %	2,08 %	0,58 %	-11,40 %	0,37 %
Kaláb s.r.o.	7,04 %	-7,81 %	2,54 %	0,89 %	2,30 %
Průměr vybraných podniků dle MPO	2,28 %	3,85 %	5,12 %	5,06 %	5,91 %
Průměr odvětví	6,76 %	7,91 %	9,57 %	9,51 %	x

Z tabulky č. 18 je možné vidět, že v období 2013 – 2015 si PLUS s.r.o. vedla mnohem lépe než její konkurenti. Největší propad je možné vidět z roku 2015 na 2016. Dle interních informací lze považovat 2015 za velice úspěšný rok, vyšlo spoustu velkých zakázek, které se v roce 2016 už neopakovaly a došlo k razantnímu poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb. Dalším důvodem bylo zvyšování mezd (rostoucí osobní náklady) a položek odpisů. Nejhuře si vedla Stavoprojekta a.s., která dosahovala v roce 2016 záporných hodnot, díky zápornému provoznímu výsledku hospodaření. Rok 2014 nebyl přívětivý ani pro Kaláb s.r.o., který jako jediný ze zkoumaných firem dosahoval taktéž záporných hodnot ani v posledních letech si nevedl moc dobře. Lze tedy říct, že rok 2016 byl nejhorším rokem pro všechny zkoumané firmy. I když nejsou data za odvětví 2017, trend nasvědčuje dalšímu růstu, to znamená, že ačkoliv PLUS s.r.o. má nad konkurenty náskok, v porovnání s oborem stále dosahuje podprůměrných hodnot.

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb se používá pro mezipodnikové srovnávání. Při jeho výpočtu se doporučuje do čitatele dosazovat EBIT, eliminuje se tak riziko ovlivnění výsledků strukturou kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik zisku připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku (Synek, 2011).

$$ROS = \frac{EbitT}{Tržby} * 100$$

Tabulka č. 19: Ukazatele rentability tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

ROS	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	5,09 %	8,92 %	7,26 %	1,94 %	1,99 %

MSO Kyjov s.r.o.	1,30 %	1,25 %	1,03 %	0,87 %	0,94 %
Stavoprojekta a.s.	2,58 %	1,54 %	0,36 %	-9,82 %	0,22 %
Kaláb s.r.o.	3,89 %	-10,55 %	1,84 %	1,13 %	1,49 %
Průměr vybraných podniků dle MPO	2,81 %	3,36 %	5,34 %	5,92 %	7,00 %
Průměr odvětví	5,67 %	6,49 %	7,45 %	7,99 %	x

Jak už bylo zmíněné v ukazateli rentability aktiv, rok 2015 byl pro PLUS s.r.o. velice dobrý, to je možné vidět i v tabulce č. 19. Nejlepšími roky byly 2014-2015, kdy se společnosti PLUS s.r.o. dařilo být dokonce nad průměrem vybraných podniků dle MPO, bohužel poslední dva roky nebyly moc příznivé a znatelně klesly pod průměr odvětví. Důvodem je rostoucí cena vstupů například mzdových nákladů o 25 %. Možná by bylo lepší se spíše zaměřit na developerskou činnost, kde je marže podstatně větší než u veřejných zakázek. Stejně jak u ROA i tady PLUS s.r.o. dominuje nad svými konkurenty.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel vyjadřuje míru ziskovosti kapitálu, který do podniku vložili akcionáři či vlastníci. V čitateli se nejčastěji uvádí zisk po zdanění. Výsledek udává, kolik čistého zisku přísluší jedné koruně investovaného kapitálu. Výpočet tohoto ukazatele je velmi podstatný při srovnávání alternativních investic, kdy výnos vlastního kapitálu by měl být vyšší než výnos z investic realizovaných mimo podnik (Dluhošová, 2010).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

Tabulka č. 20: Ukazatele rentability vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

ROE	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	15,46 %	17,56 %	19,43 %	3,34 %	4,00 %
MSO Kyjov s.r.o.	6,20 %	4,78 %	5,01 %	1,60 %	3,58 %
Stavoprojekta a.s.	2,90 %	1,72 %	0,26 %	-13,92 %	1,77 %
Kaláb s.r.o.	7,19 %	-19,41 %	5,86 %	0,64 %	2,37 %
Průměr vybraných podniků dle MPO	5,97 %	6,07 %	8,47 %	7,52 %	9,13 %
Průměr odvětví	14,85 %	16,67 %	19,63 %	18,07 %	x

Stejně jak v minulých ukazatelích, i v rentabilitě vlastního kapitálu roky 2013-2015 byly velice dobré pro PLUS s.r.o. V případě konkurentů lze vidět značné výkyvy. Kaláb s.r.o. dokonce v letech 2013 – 2014 dosahoval meziročního výkyvu v hodnotě 26 %. Je

evidentní, že MSO Kyjov s.r.o. má relativně konzistentní průběh. Jeho největší propad byl pouze o 3,4 %, zatímco Kaláb s.r.o. měl o 26 %, Stavoprojekta a.s. 14 % nebo i PLUS s.r.o. 15 %. Vinou těchto propadů byl razantní pokles provozního výsledku hospodaření.

4.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nás informují, jak efektivně podnik hospodaří se svými zásobami, aktivy, popřípadě jakou má vyjednávací sílu u dodavatelů nebo jak solventní má odběratele (Mařík, 2018). Má-li k dispozici podnik zbytečně mnoho aktiv, vznikají přebytkové náklady, které mohou brzdit chod podniku a snižovat tak zisk. Naopak příliš málo aktiv zase může vést k nevyužívání potencionálu podniku a přebytkových kapacit, tím se krátí o výnosy, kterých by mohl dosáhnout (Hrdý, Krechovská, 2017).

Ukazatele aktivity se vyjadřují buď formou doby obratu, která je většinou vyjádřená ve dnech nebo rychlostí doby obratu, která vyjadřuje efektivnost využití aktiv. Mezi ukazatele aktivity patří následující ukazatele: obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv udává, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy vzhledem k velikosti celkových vstupů. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok (Kislingerová, 2010).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tabulka č. 21: Ukazatele obratu aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Obrat aktiv	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	2,26	1,54	2,07	1,46	1,71
MSO Kyjov s.r.o.	2,68	2,87	2,58	2,16	2,90
Stavoprojekta a.s.	1,17	1,36	1,60	1,16	1,68
Kaláb s.r.o.	1,81	0,74	1,38	0,79	1,54
Průměr vybraných podniků dle MPO	0,81	0,89	0,96	0,85	0,84
Průměr odvětví	1,12	1,15	1,20	1,10	x

V tabulce č. 21 je možné vidět, že až na výjimky se firma PLUS s.r.o. i s konkurenty drželi nad průměrem vybraných podniků i nad průměrem odvětví. To znamená, že

dlouhodobý majetek dobře využívají. I v tomto ukazateli existují nějaké obecné doporučené hodnoty, dle Scholleové (2017) jsou doporučené hodnoty 1 - 1,5. Pod doporučenou hodnotu 1 se dostal pouze Kaláb s.r.o. v roce 2014 a 2016. První příčku si v tomto ohledu nese MSO Kyjov s.r.o., který vykazoval nejlepší výsledky. V porovnání s ostatními konkurenty si PLUS s.r.o. vede mnohem lépe. V roce 2014 PLUS s.r.o. rozprodávalo nevyužitý DM a nový byl nakoupen až v roce 2015, tím znatelně ovlivnila výsledek ukazatele obratu aktiv. Lze tedy říct, že v tomto případě je důležité, že společnost PLUS s.r.o. drží hodnoty nad průměrem odvětví a meziroční kolísání je pouze z důvodů každoroční obnovy vozového parku.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel udává, jak intenzivně jsou využívány zásoby podniku a kolikrát je v průběhu roku položka zásob prodána nebo spotřebována a znovu naskladněna. Nedokonalostí tohoto ukazatele je, že může nadhodnocovat výsledky. Je to z důvodů toho, že tržby jsou v účetních výkazech uváděny v tržní hodnotě, kdežto zásoby v pořizovacích cenách (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Denní tržby}}$$

Tabulka č. 22: Ukazatele doby obratu zásob

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Doba obratu zásob	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	5,60	6,14	6,42	9,94	16,40
MSO Kyjov s.r.o.	72,49	68,39	89,14	103,33	69,39
Stavoprojekta a.s.	35,69	20,09	31,83	46,03	39,10
Kaláb s.r.o.	6,26	111,53	10,23	34,97	16,43
Průměr vybraných podniků dle MPO	32,01	26,66	24,58	39,67	43,44
Průměr odvětví	29,55	29,64	28,17	31,65	x

Z výsledků v tabulce č. 22 je možné pozorovat různou strategii nákupu zásob. PLUS s.r.o. a Kaláb s.r.o. nakupují zásoby přímo na konkrétní zakázky, proto mají relativně nízká čísla. Až na výjimku v roce 2014, kdy Kaláb s.r.o. držel nevysvětlitelně velké zásoby v poměru k tržbám. Nicméně v posledním roce byly, nuceni nakoupit zásoby na plánované zakázky dopředu, z důvodů chystaného zdražování materiálu. PLUS s.r.o.

využívá dobrých vztahů s dodavateli, kteří dokáží rychle dodat vše potřebné. Stavoprojekta a.s. nakupuje klasickým stylem na sklad a pak spotřebovává dle potřeby. MSO Kyjov s.r.o. využívá obou možností a nejlépe kopíruje trend vybraných podniků. V tomto ukazateli není tak důležité srovnání s oborovým průměrem, ale spíše udržení rostoucí tendence.

Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Výsledná hodnota udává počet dnů, během kterých je inkaso peněz zadrženo ve formě pohledávek (Hrdý, Krechovská, 2017).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní tržby}}$$

Tabulka č. 23: Ukazatele doby obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Doba obratu pohledávek	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	88,63	133,09	69,48	105,09	93,37
MSO Kyjov s.r.o.	51,01	39,20	32,20	49,95	36,42
Stavoprojekta a.s.	62,56	97,94	80,13	99,84	83,10
Kaláb s.r.o.	77,97	145,91	51,58	137,25	87,83
Průměr vybraných podniků dle MPO	195,54	173,95	152,39	158,50	149,32
Průměr odvětví	x	x	x	x	x

V tabulce č. 23 lze vidět, že ve stavebnictví je průměrná doba inkasa pohledávek relativně vysoká. Nicméně firmy dosahují podstatně nižších hodnot. Maximální doba inkasa firmy PLUS s.r.o. je 133 dnů. V porovnání s konkurenty získává peníze od svých odběratelů po delší době. V případě konkurentů je možné vidět, že MSO Kyjov s.r.o. získal peníze od odběratelů za 32 dní tak PLUS s.r.o. až za 133 dnů. MSO Kyjov s.r.o. si v porovnání s PLUS s.r.o. drží stabilní obrat pohledávek, zatímco Kaláb s.r.o. si v roce 2014 a 2016 hodně pohoršil. V tomto ukazateli si PLUS s.r.o. nevede moc dobře a měla by zapracovat na rychlosti inkasa svých pohledávek. Bohužel nejsou k dispozici data o výši pohledávek za celé odvětví, za úspěch je možné považovat, že PLUS s.r.o. vykazuje v porovnání s vybranými podniky MPO lepší čísla.

Doba obratu závazků

Tento ukazatel udává průměrnou dobu odkladu plateb. Vyjadřuje dobu od vzniku závazku po jeho zaplacení podnikem. Je dobré, když výsledná hodnota tohoto ukazatele dosáhne alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Výpočet je podobný jako u doby obratu pohledávek, akorát pohledávky jsou zaměněny za závazky podniku (Kislingerová, 2010).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Denní tržby}}$$

Tabulka č. 24: Ukazatele doby obratu závazků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Doba obratu závazků	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	64,96	84,88	66,85	83,27	84,71
MSO Kyjov s.r.o.	99,23	79,55	91,76	115,79	88,30
Stavoprojekta a.s.	48,51	46,98	35,55	46,97	47,28
Kaláb s.r.o.	56,84	269,80	102,91	250,97	114,65
Průměr vybraných podniků dle MPO	202,78	185,29	185,44	190,34	196,98
Průměr odvětví	162,28	178,85	162,90	173,25	x

V porovnání s předchozí tabulkou lze vidět podstatně nižší čísla. To znamená, že PLUS s.r.o. platí dříve, než inkasuje peníze od svých zákazníků, tento stav může v budoucnu vykazovat značné problémy. Konkurenti mají momentálně lepší pozici na trhu, protože u nich lze vidět pravý opak. Největší odlišnost je možné evidovat u konkurenta Kaláb s.r.o., jehož největší hodnota je 269 dní v roce 2014, přitom nejnižší byla v roce 2013 a to pouze 57 dní.

4.2.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poměřují vlastní kapitál k cizímu. Z výsledků je možné zjistit, jak se daří managementu podniku získávat cizí zdroje, jak moc je daná firma zadlužená nebo jestli se podnik nachází v bezpečné míře zadluženosti. Důležité je zmínit i fakt, že ukazatele zadluženosti jsou jedním z měřítek pro potencionální investory. Cizí kapitál je v určité míře levnější než vlastní. Zaplacené úroky totiž snižují výsledek hospodaření a tím i budoucí daň (Kislingerová, 2001).

Nicméně není dobré využívat ve velké míře cizí kapitál, protože čím víc je firma zadlužená, tím víc je riziková pro investory, kteří pak mohou požadovat větší úrokovou sazbu. Pro potřeby této práce byly vybrány ukazatele celkové zadluženosti samofinancování a úrokového krytí.

Zadluženost I.

Charakterizuje proporcí cizího a vlastního kapitálu. Doporučuje se menší míra cizích zdrojů než vlastního kapitálu.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka č. 25: Ukazatele zadluženosti I

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Zadluženost I	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	0,69	0,57	0,63	0,51	0,68
MSO Kyjov s.r.o.	2,81	1,74	1,93	2,27	2,48
Stavoprojekta a. s.	0,29	0,26	0,20	0,20	0,30
Kaláb s.r.o.	0,41	1,29	0,69	1,27	1,00
Průměr vybraných podniků dle MPO	1,41	1,43	1,35	1,17	1,17
Průměr odvětví	x	x	x	x	x

Z předchozí tabulky je patrné, že stavebnictví se pohybuje spíše na bázi cizích zdrojů, oproti samofinancování. PLUS s.r.o. spolu se Stavoprojekta a.s. nachází v relativně menších číslech, oproti tomu MSO Kyjov s.r.o. je v určitých letech značně nad oborovým průměrem, v letech 2016 a 2017 se pohyboval až v nebezpečných číslech. Možnosti využít cizího kapitálu se ujal i Kaláb s.r.o., jehož majetek v posledních dvou letech byl financován spíše z cizích zdrojů.

Zadluženost II.

Tento ukazatel charakterizuje finanční úroveň firmy a je jedním z klíčových měřítek pro investory. Vyšší míra může být rizikem například pro banku.

Ideální hodnoty se liší obor od oboru, ale obecně je platné, že doporučené hodnoty jsou v měřítku 40 – 50 % (Hrdý, Krechovská, 2017).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Tabulka č. 26: Ukazatele zadluženosti II

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Zadluženost II	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	40,80 %	36,38 %	38,50 %	33,86 %	40,31 %
MSO Kyjov s.r.o.	73,74 %	63,52 %	65,88 %	69,42 %	71,25 %
Stavoprojekta a.s.	22,43 %	20,63 %	16,41 %	16,12 %	22,96 %
Kaláb s.r.o.	28,57 %	55,49 %	39,52 %	54,87 %	48,97 %
Průměr vybraných podniků dle MPO	57,51 %	58,00 %	56,53 %	53,27 %	53,09 %
Průměr odvětví	x	x	x	x	x

V tabulce č. 26 je možné vidět, že v případě firmy PLUS s.r.o. není v tomto ohledu problém. Nachází se v rozmezí 34 – 41 %, to znamená, že je v určité bezpečné míře. Nejnižších čísel dosahuje právě Stavoprojekta a.s., kdy v roce 2016 měla pouze 16 %. To znamená, že využívá spíše samofinancování a připravuje se tak o výhody cizího kapitálu. Nejvíce zadlužená je v našem případě MSO Kyjov s.r.o., který má sice klesavou tendenci, ale furt se nachází v relativně nebezpečných číslech. Růst cizího kapitálu je nepřiměřený k růstu aktiv. Tyto hodnoty jsou i vysoce nad průměrem vybraných podniků. Kaláb s.r.o. se nachází v středních hodnotách a pouze v roce 2016 lehce přesáhl průměr vybraných podniků.

Samofinancování

$$\text{Samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100$$

Vzhledem k nedostatku informací o průměrné výše cizích zdrojů ve Stavebnictví, bylo nutné využít dalšího vzorce finanční analýzy a to struktury úročeného kapitálu. Právě u zadluženosti považují porovnání s oborovým průměrem za velice důležité.

Tabulka č. 27: Ukazatel struktury úročeného kapitálu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Struktura úročeného kapitálu	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	59,20 %	63,62 %	61,35 %	65,98 %	59,56 %
MSO Kyjov s.r.o.	26,26 %	36,48 %	34,12 %	30,58 %	28,75 %
Stavoprojekta a.s.	76,56 %	78,53 %	83,24 %	79,52 %	76,47 %
Kaláb s.r.o.	69,15 %	43,13 %	57,41 %	43,35 %	49,03 %

Průměr vybraných podniků dle MPO	40,68 %	40,37 %	41,93 %	52,00 %	45,01 %
Průměr odvětví	37,51 %	38,81 %	40,90 %	40,86 %	x

Po stavebnictví je typický vysoký podíl vlastního kapitálu nízký podíl úvěrů, to je dané především zálohami od zákazníků na prováděné stavby, které mají formu krátkodobých závazků (MPO, 2017). Podíváme-li se na firmu PLUS s.r.o. je možné vidět, že se vyskytuje vysoce nad průměrem odvětví a kopíruje stoupavý trend.

Úrokové krytí

Je jedním z poměrových ukazatelů, vyjadřující zadluženost. Informuje, kolikrát jsou úroky z přijatých úvěrů kryty hospodářským výsledkem, poté co jsou uhrazeny všechny náklady související s hlavní činností podniku. Čím větších čísel ukazatel vykazuje, tím v lepší finanční situaci se nachází (Schollerová, 2017).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Provozní výsledek hospodaření}}{\text{nákladové úroky}} * 100$$

Tabulka č. 28: Ukazatele úrokového krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Úrokové krytí	2013	2014	2015	2016	2017
PLUS s.r.o.	116,01	297,51	652,40	81,02	11,41
MSO Kyjov s.r.o.	4,51	3,50	5,44	2,75	4,52
Stavoprojekta a.s.	x	x	x	x	x
Kaláb s.r.o.	56,59	-80,88	14,31	5,41	6,48
Průměr vybraných podniků dle MPO	x	x	x	x	x
Průměr odvětví	x	x	x	x	x

Bohužel v tomto případě se nepodařilo získat oborové hodnoty, protože nejsou k dispozici informace o nákladových úrocích. Stavoprojekta a.s. vykazovala i v předchozích letech relativně nízké hodnoty a z předchozí tabulky je patrné, že nemá žádné úvěrové zatížení, protože nákladové úroky vykazují 0 ve všech letech. Nejhorší situaci vykazoval ve všech letech Kaláb s.r.o., který měl dokonce v roce 2014 záporný provozní výsledek hospodaření, tudíž v tomto ukazateli vykazoval záporné hodnoty. Nejlépe si v tomto případě vede PLUS s.r.o., které má velice nízké hodnoty v bankovních úvěrech.

4.3 SWOT analýza

V této části budou shrnuty zjištění z provedených analýz. Podstatou SWOT analýzy spočívá v identifikaci faktorů a skutečností, které jsou pro firmu silnými nebo slabými stránkami a následné nalezení příležitostí a hrozeb.

Silné stránky podniku:

- Dobré jméno společnosti - firma PLUS s.r.o. se pohybuje na trhu už několik let. Poměrně dobře se dostaly z krizových let a pro okolní firmy, obce, kraj jsou známým jménem a spolehlivým partnerem.
- Relativní stabilita - zaběhnutý systém bez větších změn.
- Full servis (od zpracování projektové dokumentace přes rozpočet po realizaci stavby) - jako jedna z mála stavebních firem v okolí, poskytují veškeré služby ze svého vlastního sortimentu.
- Vlastní řemeslníci - mají vlastní zámečníky, projektové oddělení, dopravce. Nemusí využívat žádné externí partnery, kteří by mohli v případě problému poškodit celé jméno společnosti.
- Vhodné podmínky pro získání veřejných zakázek - situace ve veřejném sektoru se změnila, už není na investorovi, aby prokázal, že na daný projekt má finanční prostředky, váha je přesunuta na stavební firmu, která sama prokazuje svoji schopnost daný projekt zrealizovat. Prokazuje se solventností, obratem popřípadě přidruženou činností jako například vodotopo, elektro, projektové řízení atd.
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb (držitel certifikátů ČSN EN ISO 9001 : 2009, ČSN EN ISO 14001 : 2005 a ČSN OHSAS 18001 : 2008).
- Nízká zadluženost - oproti oborovému průměru vykazuje PLUS s.r.o. relativně nízkou míru zadluženosti.

Slabé stránky podniku:

- Fluktuace zaměstnanců v oddělení dopravy - jediné oddělení, kde dochází k poměrně velké fluktuace zaměstnanců.

- Nevzhledná, zničená komunikace vedoucí k hlavní budově - sídlo společnosti se nachází na konci Hodonína v poměrně nevzhledné oblasti. Moc občanů tudy nejedí, radši to objedou obchvatem kvůli zničené komunikaci, což snižuje možnosti potenciálních klientů.
- Ukazatele rentability v posledních 2 letech vykazují razantní propad.
- Doba obratu závazků vykazuje nižší čísla než doba obratu pohledávek - dřív platí, než inkasují.

Příležitosti:

- Alternativní stavby (dřevostavby, ekostavby atd.) - na trhu se nachází rostoucí trend alternativních staveb převážně dřevostavby, které PLUS s.r.o. nestaví a jedná se o zajímavou příležitost.
- Získání developerských projektů.
- Rozšíření portfolia skrze akvizici VHS.
- Sdílení strojového parku - vzhledem k vysokým každoročním investicím do vozového parku, je možnost nevyužité stroje pronajímat.
- Modernizace pomocné stavební výroby - například prodejna stavebního nářadí.

Hrozby:

- Budoucí krize - vzhledem k náchylnosti stavebního průmyslu na hospodářský cyklus je tato hrozba největší a může končit až krachem.
- Nedostatek zaměstnanců - hrozba, která trvá od konce 2015 a strach z jejího prohlubování.
- Snížení zakázek z veřejného sektoru - hrozba související s bodem krize, popřípadě utlumení investic vládou.
- Odchod klíčových zaměstnanců - ve firmě existují klíčoví zaměstnanci, na kterých firma stojí a bez nich se neobejde. Jejich know how v rukou konkurence by mohlo velice poškodit fungování firmy PLUS.

5 NÁVRH FINANČNÍHO PLÁNU

Předcházející kapitoly se zabývaly především rozbořem finanční situace podniku a analýzou jeho okolí. Tato část se zaměří na jednotlivé dílčí kroky vedoucí k sestavení finančního plánu pro období 2018 - 2020. Cílem je propojit data minulá a současná a tím se pokusit odhadnout vývoj hospodaření v budoucnu. Pro účely této práce je nutné vymezit relevantní trh, do kterého firma PLUS s.r.o. zapadá. Vzhledem k nestálosti podnikatelského prostředí, bude finanční plán vypracován ve dvou variantách.

Výsledky finanční analýzy budou využity jako vstupní informace při tvorbě finančního plánu

5.1 Vymezení relevantního trhu

Prvním úlohou při sestavování finančního plánu je vymezení relevantního trhu, do kterého PLUS s.r.o. zapadá. Analyzovaný podnik se věnuje stavebnictví a dle CZ-NACE spadá do sekce F.

5.2 Prognóza tržeb varianty č. 1

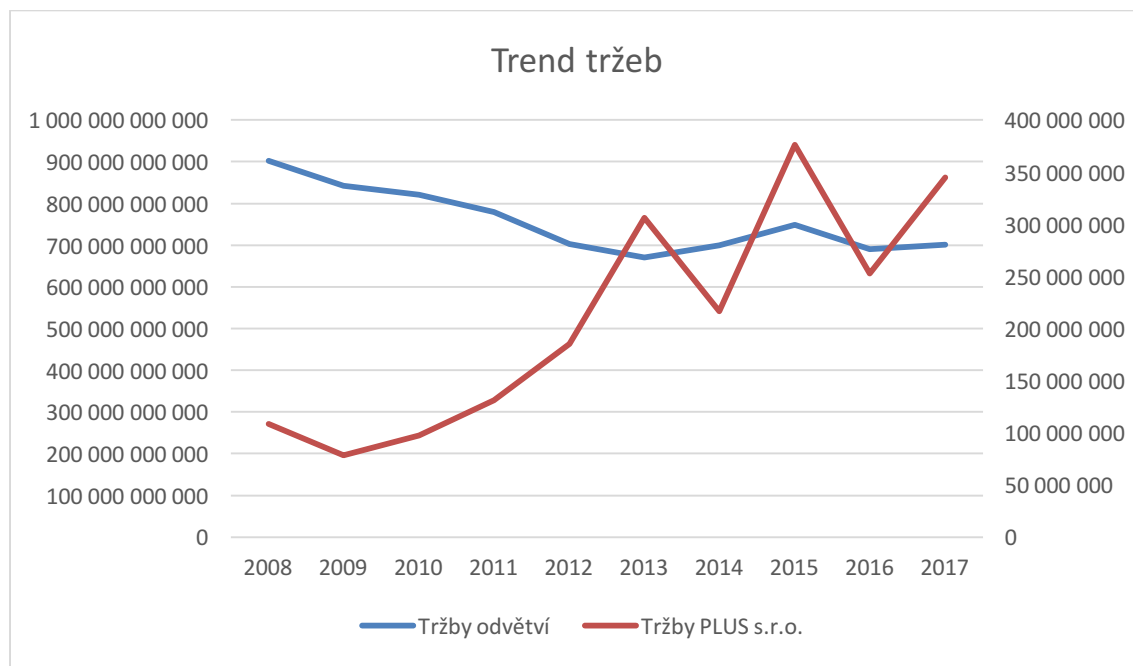
Základním a rozhodujícím prvkem při sestavování finančního plánu je prognóza tržeb. V následující tabulce lze vidět vývoj tržeb PLUS s.r.o. za vlastní výrobky a služby včetně vývoje odvětví.

Tabulka č. 29: Tržby společnosti PLUS s.r.o. a stavebního odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Odvětví v mil. Kč.	902 000	842 000	820 000	780 000	702 000
PLUS s.r.o. v tis. Kč	108 371	78 218	97 680	131 037	185 394
Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Odvětví v mil. Kč.	671 000	699 000	749 000	690 000	701 730
PLUS s.r.o. v tis. Kč	306 252	216 574	376 223	252 573	345 142

Následující graf, vycházející z tabulky č. 29, lépe vykresluje měnící se trend tržeb v odvětví i ve sledované společnosti. Je zřejmé, že v minulosti trend odvětví zkoumaný podnik spíše nekopíroval. V letech 2009 – 2013 mělo PLUS s.r.o. na rozdíl od odvětví stoupavou tendenci. Nejrazantnější nárůst byl z roku 2014 na 2015, jednalo se o velice nadprůměrný rok. Rok 2017 vykazoval druhé největší tržby i přes ztrátu jedné klíčové zakázky. V posledních letech až na výjimku tržby PLUS s.r.o. i stavebního odvětví rostou.



Graf 4: Tržby společnosti PLUS s.r.o. a stavebního odvětví

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; dat dostupných z or.justice.cz, 2018)

Pro prognózu tržeb ve variantě č. 1 byla vybrána statistická metoda regresní analýzy, s pomocí které bude zjištěna závislost dvou kvantitativních veličin. Na základě provedené strategické analýzy byly vybrány následující makroekonomické ukazatele. Dále s pomocí tabulky č. 30 je nutné zjistit, který z makroekonomických ukazatelů má tedy na vývoj tržeb největší vliv.

Tabulka č. 30: Vývoj makroekonomických ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP v %	2,5	-4,1	2,2	1,7	-0,9	-0,9	2	4,3	2,3	4,5
Inflace	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,30	0,40	0,30	0,70	2,50
3m pribor	3,89	1,64	1,22	1,16	0,5	0,38	0,34	0,29	0,29	0,75
Nezaměstnanost	5,4	7,1	7,4	6,8	7,4	8,2	7,5	6,2	5,5	3,8
Průměrná mzda	23488	25803	24319	25109	25128	25686	26467	27589	29504	
Počet lidí ve věku 20-29let (v tis.)	1 492	1 460	1 439	1 393	1 372	1 350	1 321	1 281	1 239	1 203

Na základě hodnot získaných z tabulky č. 30, byl aplikován Pearsonův korelační koeficient k vyčíslení korelace mezi tržbami odvětví a vybraným ukazatelem. Za postačující výsledek se považují hodnoty větší jak 0,75.

Tabulka č. 31: Výsledky Pearsonovy korelační analýzy

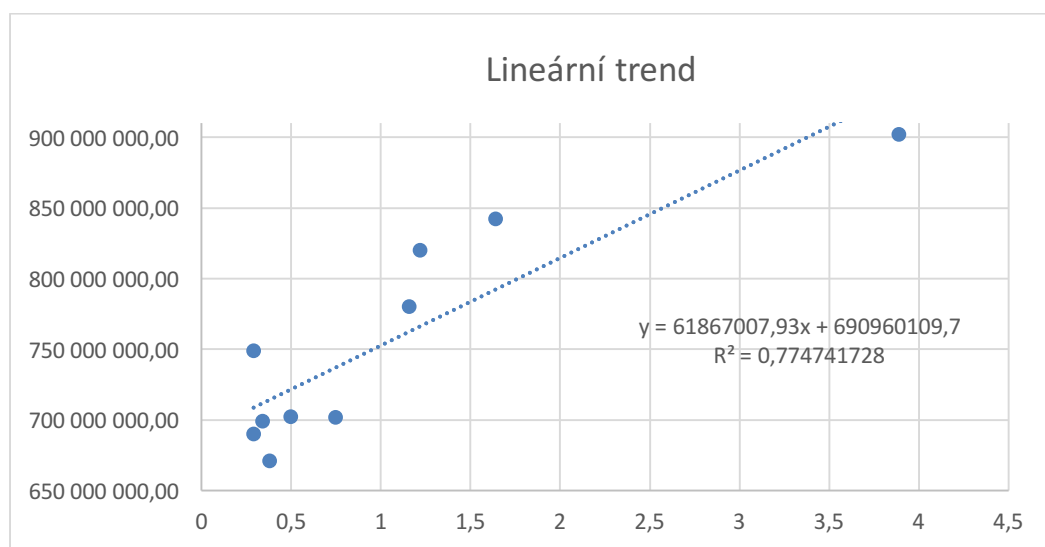
(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

Pearsonův korelační koeficient			
HDP v %	-0,118277647	HDP v % (zpětně)	-0,425529141
Inflace	0,523071503		
3m pribor	0,880194142		
Nezaměstnanost	-0,086762912		
Průměrná mzda	-0,500282686		
Lidé ve věku 20-	0,799673808		

Z předešlé tabulky je evidentní, že největší závislost je zaznamenávána v případě 3m PRIBOR a v demografickém údaji „Lidé ve věku 20-29let“. U ukazatele HDP byla

vytvořená druhá varianta, kde snahou bylo zjistit, jestli existuje zpožděná korelace. Proto byly tržby odvětví srovnány s HDP předchozího roku.

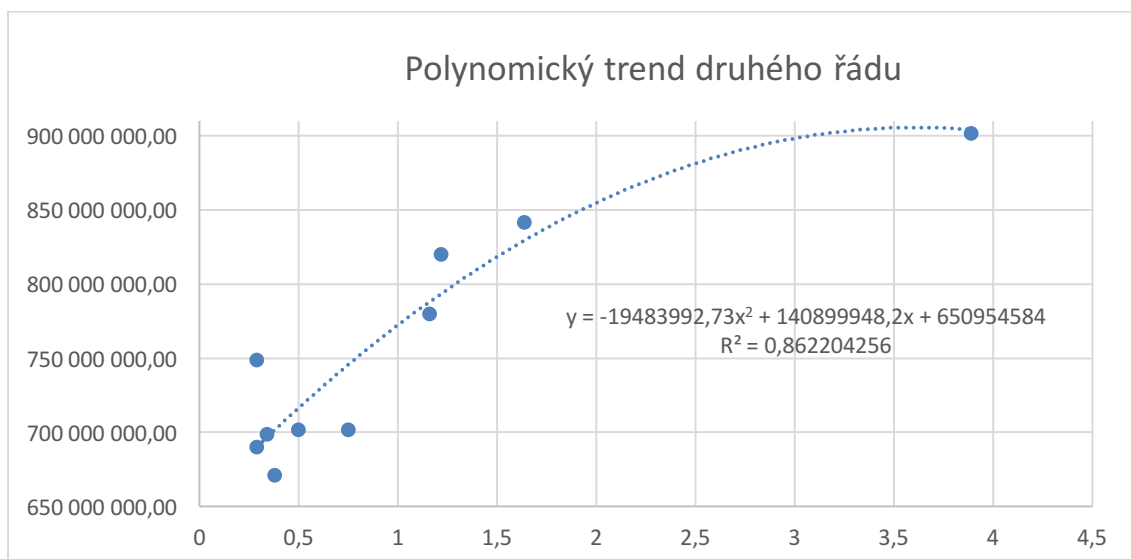
Jako výsledný ukazatel bude využit 3M Pribor, protože vykazoval největší hodnotu korelace. Dále je potřeba vytvořit trend, který nejvíce odpovídá vývoji tržeb odvětví, včetně rovnice a indexu determinace. Aplikuje se proto grafické ztvárnění trendu s pomocí programu MS Excel. Je důležité vybrat takový trend, jehož hodnota koeficientu determinace (R^2) vykazovala co nejbližší hodnoty k číslu 1.



Graf 5: Lineární trend

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

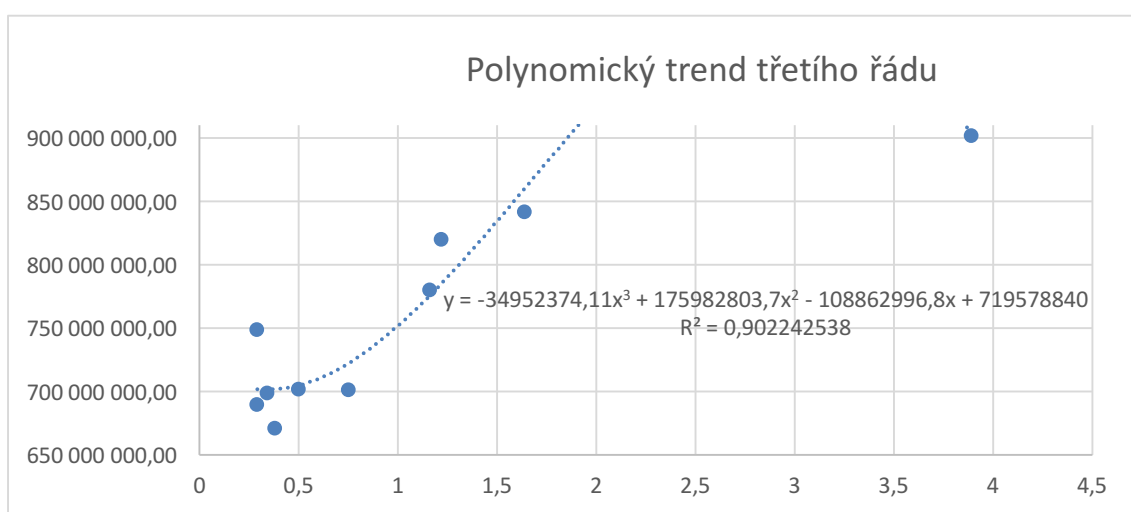
Lineární trend zobrazuje hodnotu determinace 0,77, pro úplnost práce bude dále porovnán s ostatními trendy.



Graf 6: Polynomický trend druhého řádu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

Polynomický trend druhého řádu zobrazuje R^2 lépe než lineární a jeho koeficient determinace činí 0,86.



Graf 7: Polynomický trend třetího řádu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

Nejlepší hodnoty vykazuje polynomický trend třetího řádu, jehož výsledný koeficient determinace činí 0,90.

Dalším cílem bylo zjistit nejpřesnější predikci tržeb. Z jednotlivých funkcí vzešly rovnice, do kterých byly dosazeny predikované hodnoty 3m Pribor dle ČNB. Ze všech tří

funkcí vzešly rozdílné výše tržeb. Ty byly následně porovnávány se skutečnostmi roku 2018. Porovnání jednotlivých funkcí je možné vidět v následující tabulce.

Tabulka č. 32: Srovnání prognózovaných tržeb s předběžným rokem 2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2018)

Rok	2018
Lineární	422 170
Polynomický 2	438 485
Polynomický 3	437 106
Přeběžné tržby PLUS	424 892

Zde je vidět, že lineární funkce se nejvíce blíží k předběžným tržbám PLUS s.r.o., ačkoliv jeho koeficient spolehlivosti byl z tří vybraných nejmenší.

Funkce je tedy odvozená od lineárního trendu, která je v následující formě:

$$Y = 61867007,93x + 690960109,7$$

Kde: X = 3M Pribor

Y = Tržby ve stavebnictví

Vliv úrokových sazeb se projevuje ve zdražení úvěrových produktů. Stavební firmy proto můžou s úrokovými sazbami kalkulovat a případné investice hrazené z cizího kapitálu odkládat na přijatelnější období. Z druhého pohledu drahé úvěry ovlivní i chování spotřebitele, který například investici do vlastního bydlení radši odloží.

Nicméně se tato možnost jeví spíše jako nepravděpodobná. Z dané rovnice vychází, že čím větší úroková sazba tím více rostou tržby v odvětví. Proto tahle predikce tržeb bude využita pouze u varianty č. 1. V druhé variantě se využije předpovědi dle kvartální analýzy stavebnictví od společnosti CEEC Research. Je důležité do výše prognózovaných tržeb také zohlednit již zjištěné skutečnosti z finanční i strategické analýzy

Pro potřeby této práce se vychází z celkového stavebního trhu, tržní podíl se tedy odhadne jako poměr tržeb PLUS s.r.o. k tržbám relevantního trhu, tedy stavebnictví. Index růstu trhu vychází z výše vypočítané lineární rovnice. Rok 2018 vychází z předběžného výkazu zisků a ztráty vytvořené samotnou firmou PLUS s.r.o. a je proto pro obě varianty identický.

V následující tabulce jsou uvedeny:

Tržby odvětví v letech 2008 - 2017 vychází z historických hodnot dle dat MPO. Predikované roky 2018 - 2020 představují výsledky z Pearsonova korelačního koeficientu, kde do zmíněné rovnice byly dosaženy predikované hodnoty 3m Pribor dle ČNB.

Index růstu trhu - meziroční změna tržeb trhu vyjádřená jako podíl běžného roku s minulým.

Index růstu PLUS - meziroční změna tržeb zkoumaného podniku vyjádřená jako podíl běžného roku s minulým mínus 1.

Tržní podíl PLUS - podíl tržeb PLUS s.r.o. k tržbám trhu daného roku.

Index růstu tržního podílu - meziroční změna tržního podílu vyjádřená jako podíl běžného roku s minulým.

Tabulka č. 33: Tržby pro první variantu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle CZSO, 2018; or.justice.cz, 2018)

První varianta tržeb							
Rok	Tržby odvětví v tis.	Index růstu trhu	Tržby PLUS s.r.o. v tis.	Index růstu PLUS	Tržní podíl PLUS	Index růstu tržního podílu	Průměrný růst tržního podílu
2008	902 000 000	x	108 371	x	0,012	x	
2009	842 000 000	0,933	78 218	-0,28	0,009	0,77	
2010	820 000 000	0,974	97 680	0,25	0,012	1,28	
2011	780 000 000	0,951	131 037	0,34	0,017	1,41	
2012	702 000 000	0,900	185 394	0,41	0,026	1,57	

2013	671 000 000	0,956	306 252	0,65	0,046	1,73	0,11
2014	699 000 000	1,042	216 574	-0,29	0,031	0,68	
2015	749 000 000	1,072	376 223	0,74	0,050	1,62	
2016	690 000 000	0,921	252 573	-0,33	0,037	0,73	
2017	701 730 000	1,017	345 142	0,37	0,049	1,34	
2018	771 387 220	1,099	424 892	0,23	0,055	1,12	
2019	814 694 126	1,056	488 816	0,15	0,062	1,11	
2020	833 254 228	1,023	583 278	0,19	0,069	1,11	

Pro účely výpočtu průměrného růstu tržního podílu byly odstraněny roky 2015 a 2013 kvůli prudkému nárůstu tržního podílu a výrazně by zkreslily další vývoj. V případě použití průměru včetně zmíněných let, by výsledná hodnota byla 24 %. Už ze strategické analýzy bylo nepochybné, že takový nárůst není v kapacitách PLUS s.r.o. možný. Rok 2018 vychází z předběžného výkazu zisků a ztráty vytvořené samotnou firmou PLUS s.r.o. a je proto pro všechny varianty identický.

5.3 Prognóza tržeb varianty č. 2

Ve variantě č. 2 byly místo Pearsonova korelačního koeficientu využity informace z článku „kvartální analýza českého stavebnictví Q4/2018“ od společnosti CEEC Research. Varianta č. 2 se liší odlišným vývojem tržeb odvětví. Dle předních stavebních firem se očekává růst stavebnictví v roce 2018 6,7 %; v roce 2019 2,6 % a v roce 2020 0,6 %. Stagnace stavebního průmyslu se neočekává.

Průměrný růst podílu zůstal nezměněný, stejně jako rok 2018.

Tabulka č. 34: Tržby pro druhou variantu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2017; or.justice.cz, 2018)

Druhá varianta tržeb							
Rok	Tržby odvětví v tis.	Index růstu trhu	Tržby PLUS s.r.o. v tis.	Index růstu PLUS	Tržní podíl PLUS	Index růstu tržního podílu	Průměrný růst tržního podílu
2008	902 000 000	x	108 371	x	0,012	x	0,11
2009	842 000 000	0,933	78 218	-0,28	0,009	0,77	
2010	820 000 000	0,974	97 680	0,25	0,012	1,28	
2011	780 000 000	0,951	131 037	0,34	0,017	1,41	
2012	702 000 000	0,900	185 394	0,41	0,026	1,57	
2013	671 000 000	0,956	306 252	0,65	0,046	1,73	
2014	699 000 000	1,042	216 574	-0,29	0,031	0,68	
2015	749 000 000	1,072	376 223	0,74	0,050	1,62	
2016	690 000 000	0,921	252 573	-0,33	0,037	0,73	
2017	701 730 000	1,017	345 142	0,37	0,049	1,34	
2018	748 745 910	1,067	424 892	0,23	0,056	1,15	
2019	768 213 304	1,026	460 928	0,08	0,062	1,11	
2020	772 822 583	1,006	540 976	0,17	0,069	1,11	

5.4 Výpočet jednotlivých hodnot variantního plánu

Tato kapitola se zabývá výpočtem jednotlivých položek obsažených ve výkazu zisků a ztráty a v rozvaze. V minulé části byly vypočteny prognózy tržeb, jejíž výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka č. 35: Plánované varianty tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Plánované tržby	2018	2019	2020
Varianta č. 1	424 892	488 816	583 278
Varianta č. 2	424 892	460 928	540 976

Získané hodnoty vývoje tržeb budou dále sloužit jako podkladová základna pro sestavení finančního plánu.

Jednotlivé položky výkazů firmy budou taktéž posuzovány z hlediska dvou variant. Výsledná data pak budou součástí prognózovaného plánu na období 2018-2020.

5.4.1 Položky výnosů a nákladů

K sestavení finančního plánu je nutné odhadnout budoucí vývoj položek obsažených ve výkazu zisků a ztráty. Stěžejní položkou vstupující do plánu jsou tržby za vlastní výrobky a služby. Kvůli přesnějším výsledkům je časová řada dle potřeb upravována. V následující tabulce lze vidět konkrétní položky, které jsou úzce spjaty s hlavní činností firmy PLUS s.r.o.

Tabulka č. 36: Procentuální podíl položek na tržbách

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Podíl na tržbách	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Průměr
Tržby	306 252	216 574	376 223	252 573	345 142	424 892	x
Osobní náklady	0,07	0,14	0,11	0,20	0,16	0,13	0,15
Služby	0,62	0,46	0,60	0,50	0,63	0,59	0,57
Spotřeba materiálu a energie	0,27	0,30	0,22	0,26	0,23	0,20	0,24
Výkonová spotřeba	0,89	0,76	0,82	0,76	0,86	x	0,81

Metodika výpočtu jednotlivých položek je založená na průměrném vývoji v poměru k tržbám. Získané průměry jsou následně násobeny prognózovaným vývojem tržeb. V případě položky služby byly využité průměrné hodnoty za období 2013 -2018. Je to z důvodů, že v letech 2017 a 2018 došlo k podstatnému zdražení služeb a kdyby vývoj v roce 2018 byl ignorován, došlo by ke zkreslení výsledků. Obdobným způsobem byla sestavena i položka osobní náklady. V posledních letech kvůli nedostatku zaměstnanců dochází ke zdražování práce, průměr byl tedy vypočítán za období 2014 – 2018. U spotřeby materiálu a energie byl využit průměr za období 2014 – 2018. Jednotlivé položky, které budou součástí finančního plánu, se nachází v následující tabulce.

Tabulka 37: Výpočet položek výkazů zisků a ztrát

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

V tis. Kč	Varianta č. 1			Varianta č. 2		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Osobní náklady	56 636	72 841	86 917	56 636	68 685	80 613
Služby	251 222	276 205	329 581	251 222	260 447	305 678
Spotřeba materiálu a energie	86 345	118 049	140 862	86 345	111 314	130 646
Výkonová spotřeba	337 567	394 255	470 443	337 567	371 761	436 324

Daň z příjmu právnických osob

Důležitou položkou ve výkazu zisků a ztráty je výše daně z příjmu právnických osob. Vypočtená daň je obvykle ponížena o položky odečitatelné od základu daně nebo o slevy, proto je vhodné při tvorbě plánu vycházet z tzv. efektivní sazby daně. Tato sazba daně se stanoví jako podíl placené daně na výsledku hospodaření před zdaněním.

Tabulka č. 38: Výpočet efektivní sazby daně

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 402	19 669	27 504	4 852	6 245	x
Daň	2 773	3 490	5 285	903	1 314	x
Efektivní sazba daně	0,18	0,18	0,19	0,19	0,21	0,19

Výsledná daň 19 % je následně vypočtena jako průměrná hodnota vypočtených sazeb za období 2013-2017.

5.4.2 Položky aktiv a pasiv

Dalším výkazem pro úplnost finančního plánu jsou položky rozvahy. Kvůli přesnějším výsledkům je časová řada oproti prognóze tržeb zkrácena na posledních 5let. Pro plánování pohledávek a závazků bylo využito metoda založená na době obratu.

Tabulka č. 39: Výpočet doby obratu rozvahových položek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017	Průměr
Pohledávky	90,32	137,33	71,38	109,20	96,00	100,84
Krátkodobé závazky	64,97	86,39	67,98	72,93	51,03	68,66
Dlouhodobé závazky	1,22	1,19	0,70	13,59	36,06	10,55
Zásoby	5,70	6,34	6,59	10,33	16,86	9,16

Metodika výpočtu jednotlivých položek je založená na výsledcích dob obratu, jejíž průměrné hodnoty jsou následně násobeny s prognózovaným vývojem tržeb. V případě této kapitoly nebyly časové řady upravovány jako ve výkazu zisků a ztráty. Vypočtené hodnoty vycházejí v odpovídající výši.

Tabulka 40: Výpočet pohledávek, závazků a zásob podle dob obratu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

V tis. Kč	Varianta č. 1			Varianta č. 2		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Pohledávky	112 540	136 929	163 390	112 540	129 117	151 540
Krátkodobé závazky	63 387	93 227	111 242	63 387	87 908	103 175
Dlouhodobé závazky	27 664	14 330	17 099	27 664	13 513	15 859
Zásoby	12 172	12 442	14 847	12 172	11 733	13 770

Z tabulky č. 40 je možné vidět rozdílné hodnoty. Varianta č. 2 vykazuje nižší hodnoty, důvodem je odlišný vývoj tržeb.

Investice do dlouhodobého majetku

V rámci dílčích hodnot rozvahy je nutné vypočítat investice do dlouhodobého majetku. Stavební firma PLUS s.r.o. využívá ke své činnosti dlouhodobý nehmotný majetek (software) a dlouhodobý hmotný majetek. Z hmotného dlouhodobého majetku jsou to stavby (hlavní hala), pozemky a samostatné movité věci (například stavební stroje, nákladní auta, atd.). Vzhledem k tomu, že nebyly ze strany společnosti k dispozici investiční plány, bylo pro určení budoucího stavu investičního majetku využito koeficientu náročnosti tržeb na investice brutto a netto. První je nutné odhadnou náročnost tržeb za roky 2012 – 2017. Pro větší přesnost, budou koeficienty počítány zvlášť za dlouhodobý nehmotný majetek (DNM), stavby a samostatné movité věci (SMV).

Položka investice netto, byla zjištěna jako změna v meziročních hodnotách stavu dlouhodobého nehmotného majetku. Hodnoty odpisů byly sdělené účetním oddělením podniku prostřednictvím odpisového plánu. Netto hodnoty navýšené o odpisy daného majetku pak představují položku investice brutto.

V následující tabulce je možné vidět vývoj dlouhodobého nehmotného majetku v letech 2012 – 2017.

Tabulka č. 41: Výpočet koeficientu náročnosti DNM

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

V tis.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	185 394	306 252	216 574	376 223	252 573	345 142
DNM	530	382	166	116	134	386
Odpisy	72,750	196,584	260,539	140,908	88,177	122,514
Investice netto	530	-148	-216	-50	18	252
Investice brutto	602,750	48,584	44,539	90,908	106,177	374,514
Koeficient náročnosti v %	0,325	0,016	0,021	0,024	0,042	0,109
Průměrná hodnota koeficientu	0,089 %					

První dlouhodobý nehmotný majetek byl evidován už v roce 2007. Nicméně se v letech 2007 – 2011 pohyboval v bezvýznamných částkách, z toho důvodu byly využity částky až od roku 2012. Dle výše uvedené tabulky byl vyčíslen koeficient náročnosti tržeb na investice v jednotlivých letech jako podíl brutto investic na tržbách. Pro DNM byla investiční náročnost vyčíslená na pouhých 0,089 %, která je pro jednotlivé varianty identická. Koeficient poslouží k predikci investic na následující 3 roky.

V tabulce č. 42 lze pozorovat vývoj staveb v letech 2012 – 2017.

Tabulka č. 42: Výpočet koeficientu náročnosti staveb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

V tis.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	185 394	306 252	216 574	376 223	252 573	345 142
Stavby	5 526	5 322	5 117	24 286	29 386	35 689
Odpisy	204,696	204,696	204,696	243,355	701,307	905,711
Investice netto	-205	-204	-205	19 169	5 100	6 303
Investice brutto	-304	696	-304	19 412	5 801	7 209
Koeficient náročnosti v %	-0,0002	0,0002	-0,0001	5,1598	2,2969	2,0886

Průměrná hodnota koeficientu	1,59 %
-------------------------------------	--------

První stavby byly evidované už v roce 2010, jednalo se o původní sídlo společnosti. Nicméně k dispozici byly pouze odpisy od roku 2012. Koeficient náročnosti růstu tržeb byl i zde vypočítán jako podíl investic brutto na tržbách. Pro stavby byla investiční náročnost vyčíslená na 1,59 %, která je pro jednotlivé varianty identická. Stejně jak u DNM je tohle číslo relativně malé.

V následující tabulce lze vidět vývoj samostatných movitých věcí v letech 2012 – 2017.

Tabulka č. 43: Výpočet koeficientu náročnosti SMV

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

V tis.	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	185 394	306 252	216 574	376 223	252 573	345 142
SMV	5 639	8 909	13 013	19 028	20 304	22 394
Odpisy	2 624,55	2 751,72	4 585,77	6 212,74	8 049,52	8 280,77
Investice netto	798	3 270	4 104	6 015	1 276	2 090
Investice brutto	3 422,55	6 021,72	8 689,77	12 227,74	9 325,52	10 370,77
Koeficient náročnosti v %	1,85	1,97	4,01	3,25	3,69	3,00
Průměrná hodnota koeficientu	3,00 %					

Po konzultacích s vedením společnosti vyplynulo, že firma PLUS s.r.o. investuje přes 10 mil. ročně do obnovy vozového parku. Z tohoto důvodu bude koeficient investiční náročnosti využit k výpočtu investic netto, abychom co nejvíce zpřesnili odhad.

Na základě výpočtů koeficientů u nehmotného majetku, staveb a samostatných movitých věcí a k nim přírůstku tržeb 2017 - 2020 byl sestaven plán investic na období 2018 - 2020 pro obě varianty plánů. Pro variantu č. 1 představuje přírůstek tržeb v daném období částku 238 135 960 Kč a pro variantu č. 2 částku 195 833 808 Kč.

Tabulka č. 44: Odhad investic pro obě varianty

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	Koeficient	Varianta č. 1.	Varianta č. 2.
DNM brutto investice	0,089 %	212 838	175 030
Stavby brutto investice	1,59 %	3 788 437	3 115 464
SMV netto investice	3,00 %	7 144 079	5 875 014

Z tabulky č. 44. lze vidět, že odlišnosti v jednotlivých variantách jsou relativně malé. U staveb se na tohle období plánuje rozšíření areálu, rekonstrukce parkoviště a příjezdové cesty. Vzhledem k akvizici s firmou VHS Břeclav budou investice do stavebního zařízení nutné. Dle poslední výroční zprávy se nadprůměrné investice do staveb neplánují. Neočekává se také v nejbližších letech dovršení nedokončeného majetku, protože momentálně není prioritou společnosti. Druhá varianta počítá s pomalejším růstem stavebnictví, není vyloučen ani scénář s nástupem krize v roce 2020. Avšak stavebnictví na poslední krizi reagovalo zpomaleně a s tímto je počítáno i v této práci. Ohledně zakázek je rok 2019 už téměř celý naplánován. Proto v případě většího poklesu tržeb společnosti by se investice snížily pouze v roce 2020, tím je vysvětlen ten nízký rozdíl mezi variantou 1 a 2.

Následující tabulky zachycují hodnoty odpisů, investic brutto, netto a zůstatkových hodnot dlouhodobého hmotného majetku. Jak už bylo řečeno, rozdíl mezi jednotlivými varianty je poměrně malý, avšak stále dojde ke změně odpisů. Je nutné tedy propočítat pro jednotlivé varianty výši odpisů, podrobný výpočet je k dispozici v přílohách.

Do samostatných movitých věcí a staveb by měla firma PLUS s.r.o. investovat v případě obou variant plánu. Naopak do dlouhodobého nehmotného majetku se investice moc nevyplácí.

Tabulka č. 45: Plán investic pro variantu č. 1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Variantu č. 1	2018	2019	2020
Brutto investice	11 945 446	13 798 137	13 423 007
Netto investice	2 636 446	2 664 896	2 598 760
Nové Odpisy	0	1 824 241	3 963 570
Odpisy celkem	9 309 000	11 133 241	10 824 247
Zůstatková hodnota	61 105 446	63 770 343	66 369 103

Tabulka č. 46: Plán investic pro variantu č. 2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Variantu č. 2	2018	2019	2020
Brutto investice	11 298 100	13 061 384	12 603 999
Netto investice	1 989 100	2 006 123,98	1 952 191,52
Nové Odpisy	0	1 746 260	3 791 131
Odpisy celkem	9 309 000	11 055 260	10 651 808
Zůstatková hodnota	60 458 100	62 464 224	64 416 416

Výstupem předchozích tabulek jsou odlišné zůstatkové hodnoty dlouhodobého majetku, které se nachází v budoucích rozvahách. Druhým výstupem jsou odpisy, které se objeví ve výkazu zisků a ztráty. Obě položky vstupují do výkazu cash flow a mají tedy vliv na peněžní prostředky. Ty jsou poníženy o investice v jednotlivých letech a zároveň navýšeny o částku odpisů.

5.5 Sestavení první varianty finančního plánu

V této návrhové části budou uvedeny výkazy varianty č. 1, které vychází z předešlých výpočtů. Dílčími účetními výkazy ve zjednodušené podobě budou výkaz zisků a ztráty, rozvaha a výkaz cash flow. Jednotlivé výkazy jsou plánovány na základě minulosti 2008 – 2017 a prognózují vývoj firmy PLUS s.r.o. na období následujících tří let (2018 – 2020).

5.5.1 Plánovaný výkaz zisků a ztráty

Následující výkaz zobrazuje vývoj nákladů a výnosů za plánované období 2018-2020.

Tabulka č. 47: Plánovaný výkaz zisků a ztráty pro variantu č. 1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	2018	2019	2020
Tržby za vlastní výrobky a služby	424 892	488 816	583 278
Tržby za prodej zboží	1	1	1
Výkonová spotřeba	337 567	394 255	470 443
Náklady vynaložené za prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	86 345	118 049	140 862
Služby	251 222	276 205	329 581
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 211	3 211	3 211
Osobní náklady	56 636	72 841	86 917
Ostatní provozní výnosy	14 503	14 503	14 503
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9 535	9 535	9 535
Jiné provozní výnosy	4 968	4 968	4 968
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 309	11 133	10 824
Ostatní provozní náklady	6 318	6 318	6 318
Provozní výsledek hospodaření	26 355	10 589	15 096
Výnosové úroky a podobné výnosy	3	3	3
Nákladové úroky a podobné náklady	932	932	932
Ostatní finanční výnosy	49	49	49
Ostatní finanční náklady	1 205	1 205	1 205
Finanční výsledek hospodaření	-2 085	-2 085	-2 085
Výsledek hospodaření před zdaněním	24 270	8 504	13 011

Daň z příjmu	4 718	1 653	2 529
Výsledek hospodaření za účetní období	19 552	6 851	10 481

Výkaz zisků a ztráty byl sestaven na základě plánu tržeb z předchozí kapitoly. Predikované tržby pro první variantu vychází z průměrného tempa růstu tržního podílu společnosti, s rozdílem roku 2018, který je stanoven na základě předběžné výsledovky společnosti PLUS s.r.o. Z výkazů je patrné, že hlavním výnosem jsou tržby za výrobky a služby. Je to pochopitelné, protože primární činností společnosti je především poskytování stavebních služeb.

Vzhledem k tomu, že nevlastní stavebniny, tak tržby za prodané zboží tvoří téměř nulovou položku a bylo tomu i tak v minulosti. Další plánovanou položkou je výkonová spotřeba. Dílčí položka výkonové spotřeby změna stavu zásob vlastní činností byla převzata z předběžné výsledovky 2018 a její výše je pro všechny roky stejná. Položka služeb vychází z průměrného vývoje v poměru k tržbám za období 2013 – 2018. Průměrné hodnoty spotřeby materiálu a energie byly vypočteny za období 2014 – 2018, kdy krizový rok 2013 byl z průměru vyloučen. Výkonová spotřeba pak byla vypočtena jako součin získaného průměru s prognózovanými tržbami. Obdobně byla stanovena položka osobních nákladů, která je také závislá na výši tržeb. Důvodem, proč byl u vybraných položek využit i předběžný průměr za rok 2018, je vytvoření větší objektivity. Právě v tomto roce dochází ke zdražování práce a vstupů, které ovlivní budoucí působení firmy. V položce úpravy hodnot v provozní oblasti jsou zahrnuty jak původní odpisy, tak také odpisy na nové provozně nutné investice.

Hodnoty ostatních provozních výnosů a ostatních provozních nákladů pak byly ponechány v očekávané výši dle předběžné výsledovky 2018. Podobně byly ponechány i položky obsažené ve finančním výsledku hospodaření. A to z důvodů, že jejich výši není možné prognózovat bez dodatečných podkladů. Vypočtená daň následně vychází z efektivní sazby daně za období 2013-2017.

5.5.2 Plánovaná rozvaha

Následující výkaz zobrazuje vývoj aktiv a pasiv za plánované období 2018-2020.

Tabulka č. 48: Plánovaná rozvaha pro variantu č. 1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	234 275	257 632	288 898
Dlouhodobý majetek	84 976	87 641	90 240
Dlouhodobý nehmotný majetek	284	253	197
Dlouhodobý hmotný majetek	84 612	87 309	89 963
Stavby	36 046	36 361	36 634
Samostatné movité věci	24 775	27 157	29 538
Pozemky	21 983	21 983	21 983
Poskytnuté zálohy na DHM	1 808	1 808	1 808
Dlouhodobý finanční majetek	80	80	80
Oběžná aktiva	144 633	165 325	193 992
Krátkodobé pohledávky	112 540	136 929	163 390
Zásoby	12 172	12 442	14 847
Peněžní prostředky	19 921	15 953	15 755
Časové rozlišení aktiv	4 666	4 666	4 666
PASIVA CELKEM	234 275	257 632	288 898
Vlastní kapitál	142 947	149 798	160 279
Základní kapitál	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	123 175	142 727	149 578
Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 552	6 851	10 481
Cizí zdroje	91 051	107 557	128 342
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	27 664	14 330	17 099
Krátkodobé závazky	63 387	93 227	111 242
Časové rozlišení pasiv	277	277	277

Rozvaha byla sestavená podobným způsobem jako výkaz zisků a ztráty, tj. na základě prognózovaných hodnot tržeb ve vztahu k předchozím obdobím a následným vynásobením aritmetickými průměry. Jednotlivé varianty plánu se samozřejmě budou lišit i hodnotami obsaženými právě v rozvaze. V rámci první části aktiv - dlouhodobého majetku lze sledovat navyšování o provozně nutné investice v souvislosti s růstem tržeb. Vzhledem k nedostatku informací o budoucích investicích, byla výše vypočtena pomocí koeficientu náročnosti tržeb na investice. Ostatní položky zůstaly v nezměněné podobě z minulých let. Jedná se o zanedbatelné položky a PLUS s.r.o. nepočítá s jejich změnou.

Další část aktiv je oběžný majetek. Zásoby a pohledávky byly stanoveny na základě dob obratu. Jejich rostoucí trend je pochopitelný, existuje zde přímá vazba na tržby. Růst tržeb vyvolaný větší poptávkou musí být nezbytně doprovázen rostoucími hodnotami položek pohledávek a zásob.

K vyčíslení peněžních prostředků bylo zapotřebí výkazu cash flow, jehož výpočet bude dále v práci. Položka časové rozlišení zůstala na hodnotě z předběžné rozvahy PLUS s.r.o. za rok 2018.

Druhou částí rozvahy jsou pasiva, která se skládají z vlastního kapitálu, cizích zdrojů a časového rozlišení. Vzhledem k tomu, že společnost neplánuje změny v položkách fondů ze zisku a základního kapitálu, zůstaly ve stejné výši jako v roce 2017. Položka výsledku hospodaření minulých let obsahuje část nerozděleného zisku, který je každoročně navýšen o výsledek hospodaření za účetní období. Analyzovaná firma neplánuje vyplácení podílů na zisku a tím pádem tahle položka stále narůstá.

Druhou částí pasiv jsou cizí zdroje. Rezervy zůstaly v nezměněné nulové podobě a PLUS s.r.o. neuvažuje o jejich vytvoření. Krátkodobé a dlouhodobé závazky pak byly vypočteny metodou doby obratu. Rostoucí trend má stejnou úměru k tržbám, jak v případě pohledávek.

Časové rozlišení zůstalo obdobně jako u aktiv v neměnné výši dle předběžné rozvahy PLUS s.r.o. za rok 2018

5.5.3 Plán Cash flow

Posledním plánem ve variantě č. 1 je výkaz cash flow. Dělí se na 3 části:

- Provozní cash flow: Jedná se o veškeré toky související s hlavní činností podniku. Výstupem je výsledek hospodaření za účetní období převzatý z výkazu zisků a ztráty, upravený o nepeněžité operace a oběžná aktiva (pohledávky, zásoby).
- Investiční cash flow: V této části se nachází investice do dlouhodobého majetku. Vypočítá se jako součet brutto investic dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.
- Finanční cash flow: Souvisí se změnami velikostí dlouhodobých závazků.

Tabulka č. 49: Plánovaný výkaz cash flow pro variantu č. 1

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Varianta č. 1	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku období	11 969	19 921	15 953
Výsledek hospodaření za období	19 552	6 851	10 481
Úpravy o nepeněžní operace	9 309	11 133	10 824
Odpisy – provozně nutný dlouhodobý majetek	9 309	11 133	10 824
Změna zůstatků rezerv	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	-2 053	5 180	-10 850
Změna stavu pohledávek	-20 505	-24 389	-26 461
Změna stavu krátkodobých závazků	14 462	29 840	18 016
Změna stavu zásob	3 990	-270	-2 404
PROVOZNÍ CASH FLOW	26 808	23 164	10 456
Nabytí dlouhodobého majetku (provozně nutného)	-11 945	-13 798	-13 423
INVESTIČNÍ CASH FLOW	-11 945	-13 798	-13 423
FINANČNÍ CASH FLOW	-6 911	-13 334	2 769
CELKOVÉ CASH FLOW	7 952	-3 968	-198
Stav peněžních prostředků na konci období	19 921	15 953	15 755

V tabulce č. 49 je možné vidět, že hlavní peněžní tok je provozní cash flow. Peněžní prostředky z roku 2018 na 2019 klesly, důvodem je plánovaný nižší výsledek hospodaření. Ačkoliv s růstem tržeb roste výše pohledávek, stále se jedná o zadržené peníze do doby jejich úhrady.

5.6 Sestavení druhé varianty finančního plánu

V této návrhové části budou uvedeny výkazy varianty č. 2, které vychází z předešlých výpočtů. Dílčími účetními výkazy ve zjednodušené podobě budou výkaz zisků a ztráty, rozvaha a výkaz cash flow. Jednotlivé výkazy jsou plánovány na základě minulosti 2008 – 2017 a prognózují vývoj firmy PLUS s.r.o. na období následujících tří let (2018 – 2020).

5.6.1 Plánovaný výkaz zisků a ztráty

Následující výkaz zobrazuje vývoj aktiv a pasiv za plánované období 2018-2020 pro variantu č. 2.

Tabulka č. 50: Plánovaný výkaz zisků a ztráty pro variantu č. 2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	2018	2019	2020
Tržby za vlastní výrobky a služby	424 892	460 928	540 976
Tržby za prodej zboží	1	1	1
Výkonová spotřeba	337 567	371 761	436 324
Náklady vynaložené za prodané zboží	0	0	0
Spotřeba materiálu a energie	86 345	111 314	130 646
Služby	251 222	260 447	305 678
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 211	3 211	3 211
Osobní náklady	56 636	68 685	80 613
Ostatní provozní výnosy	14 503	14 503	14 503
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9 535	9 535	9 535

Jiné provozní výnosy	4 968	4 968	4 968
Úpravy hodnot v provozní oblasti	9 309	11 055	10 652
Ostatní provozní náklady	6 318	6 318	6 318
Provozní výsledek hospodaření	26 355	9 428	13 388
Výnosové úroky	3	3	3
Nákladové úroky	932	932	932
Ostatní finanční výnosy	49	49	49
Ostatní finanční náklady	1 205	1 205	1 205
Finanční výsledek hospodaření	-2 085	-2 085	-2 085
Výsledek hospodaření před zdaněním	24 270	7 343	11 303
Daň z příjmu	4 718	1 427	2 197
Výsledek hospodaření za účetní období	19 552	5 915	9 106

Při výpočtu jednotlivých položek bylo využito stejného postupu jak v předešlé variantě. Položky služby a spotřeba materiálu byly vypočtené obdobným způsobem, jen výše tržeb byla odlišná. V případě snížení celkových tržeb dojde ke snížení osobních nákladů. Může se to projevit poklesem stavu zaměstnanců, popřípadě úpravou mezd. Jelikož nebudou tak velké investice jako ve variantě č. 1, dojde i k poklesu položek odpisů. Nicméně velká část odpisů vychází z majetku pořízeného před rokem 2018, tj. snížení investic tu položku moc neovlivní. V této variantě se oproti minulé počítá s prudším pádem z nadprůměrného roku 2018, proto je výsledek hospodaření v roce 2019 menší o téměř 1 mil. Kč.

5.6.2 Plánovaná rozvaha

Následující výkaz zobrazuje vývoj aktiv a pasiv za plánované období 2018-2020 pro variantu č. 2.

Tabulka č. 51: Plánovaná rozvaha pro variantu č. 2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	234 275	250 560	277 279
Dlouhodobý majetek	84 329	86 335	88 287
Dlouhodobý nehmotný majetek	284	234	164
Dlouhodobý hmotný majetek	83 965	86 022	88 043
Stavby	35 822	35 920	35 983
Samostatné movité věci	24 352	26 311	28 269
Pozemky	21 983	21 983	21 983
Zálohy	1 808	1 808	1 808
Dlouhodobý finanční majetek	80	80	80
Oběžná aktiva	145 280	159 559	184 326
Krátkodobé pohledávky	112 540	129 117	151 540
Zásoby	12 172	11 733	13 770
Peněžní prostředky	20 568	18 709	19 016
Časové rozlišení aktiv	4 666	4 666	4 666
PASIVA CELKEM	234 275	250 560	277 279
Vlastní kapitál	142 947	148 862	157 968
Základní kapitál	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	123 175	142 727	148 642
Výsledek hospodaření běžného účetního období	19 552	5 915	9 106
Cizí zdroje	91 051	101 421	119 034
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	27 664	13 513	15 859
Krátkodobé závazky	63 387	87 908	103 175
Časové rozlišení pasiv	277	277	277

Obdobně jak u výkazu zisků a ztráty i tady bylo použito stejných metod jak u předchozí varianty. Nárůst dlouhodobého majetku je nižší, počítá se s tím, že v případě poklesu tržeb se, některé investice odloží. Hodnoty netto u položek stavby a SMV nevycházely v záporných částkách, tudíž se doporučuje investovat, jen v menší míře oproti první variantě. Výpočet krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků zůstal zachován. V případě pasiv je rozdíl jak ve vlastním kapitálu tak v cizím. Ve vlastním kapitálu se promítá odlišný způsob hospodaření a tedy snížení výsledků hospodaření za účetní období. Ostatní položky v rámci vlastního kapitálu zůstaly nezměněné. Co se týče cizího kapitálu, byla taktéž využita metoda doby obratu se stejným aritmetickým průměrem, jejich výši mění pouze velikost tržeb.

5.6.3 Plán Cash flow

Posledním plánem v druhé variantě je výkaz cash flow, následující tabulka jej vyobrazuje z provozní, investiční a finanční činnosti. Jejich vzájemným součtem je možné získat přehled o celkových peněžních tocích v podniku.

Tabulka č. 52: Plánovaný výkaz cash flow pro variantu č. 2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků na počátku období	11 969	20 568	18 709
Výsledek hospodaření za období	19 552	5 915	9 106
Úpravy o nepeněžní operace	9 309	11 055	10 652
Odpisy – provozně nutný dlouhodobý majetek	9 309	11 055	10 652
Změna zůstatků rezerv	0	0	0
Úpravy oběžných aktiv	-2 053	8 383	-9 194
Změna stavu pohledávek	-20 505	-16 577	-22 423
Změna stavu krátkodobých závazků	14 462	24 521	15 267
Změna stavu zásob	3 990	439	-2 038

PROVOZNÍ CASH FLOW	26 808	25 354	10 564
Nabytí dlouhodobého majetku (provozně nutného)	-11 298	-13 061	-12 604
INVESTIČNÍ CASH FLOW	-11 298	-13 061	-12 604
FINANČNÍ CASH FLOW	-6 911	-14 151	2 347
CELKOVÉ CASH FLOW	8 599	-1 859	306
Stav peněžních prostředků na konci období	20 568	18 709	19 016

Ve srovnání s předchozí variantou je možné vidět, že peněžní prostředky nabývají v letech 2018 – 2019 větších hodnot oproti variantě č. 1. I zde je evidentní, že na celkovém cash flow se podílel převážně provozní cash flow.

5.7 Vyhodnocení variant finančního plánu

Cílem finančního plánu je vytvoření predikce budoucnosti na základě informací z minulosti a současnosti. Jeho východiskem by mělo být analyzování budoucích problémů jako například riziko platební neschopnosti, nízké likvidity nebo rentability. V této kapitole budou za pomoci finanční analýzy zhodnoceny jednotlivé varianty plánu a stanoveno zda ke zmíněným problémům podnik směřuje či nikoliv.

5.7.1 Finanční analýza variant plánů

Ukazatele likvidity

Následující tabulka představuje hodnoty likvidity za minulé období 2013 -2017.

Tabulka č. 53: Ukazatele likvidity za období 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná L3	2,07	2,22	1,75	1,99	2,46
Pohotová L2	1,98	2,15	1,65	1,85	2,13
Okamžitá L1	0,59	0,56	0,60	0,35	0,24

Tabulka č. 54 uvádí budoucí hodnoty likvidity pro plánovaná období 2018 – 2020

Tabulka č. 54: Ukazatele likvidity plánovaných variant

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Rok	Varianta č. 1			Varianta č. 2		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Běžná L3	2,28	1,77	1,74	2,29	1,82	1,79
Pohotoví L2	2,09	1,64	1,61	2,10	1,68	1,65
Okamžitá L1	0,31	0,17	0,14	0,32	0,21	0,18

Jak lze vidět z předchozích dvou tabulek, obě varianty si pohoršily. V běžné a pohotoví likviditě se firma PLUS s.r.o. stále pohybuje v doporučených hodnotách, zatímco u okamžité likvidity se dostává už na nebezpečné hodnoty. V tomhle případě lépe vychází varianta 2, která vykazuje vyšší hodnoty. Za pozitivní lze brát, že ačkoliv dosahuje PLUS s.r.o. nižších hodnot oproti minulým obdobím, stále jsou čísla větší než u konkurenta Kaláb s.r.o.

Ukazatele rentability

Následující tabulka uvádí hodnoty rentability aktiv, tržeb a vlastního kapitálu za minulé období 2013 -2017.

Tabulka č. 55: Ukazatele rentability za období 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	11,50 %	13,80 %	15,00 %	2,80 %	3,40 %
ROS	5,10 %	8,90 %	7,30 %	1,90 %	2,00 %
ROE	15,50 %	17,60 %	19,40 %	3,30 %	4,00 %

Tabulka č. 56 uvádí budoucí hodnoty rentability aktiv, tržeb a vlastního kapitálu pro plánovaná období 2018 – 2020.

Tabulka č. 56: Ukazatele rentability plánovaných variant

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Rok	Varianta č. 1			Varianta č. 2		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ROA	11,25 %	4,11 %	5,23 %	11,25 %	3,76 %	4,83 %
ROS	6,07 %	2,12 %	2,55 %	6,07 %	2,00 %	2,43 %
ROE	14 %	5 %	7 %	14 %	4 %	6 %

Porovnáním obou tabulek je možné vidět značný růst. Dle předchozích konzultací s managementem to vypadá, že se rok 2018 bude řadit k dalším nadprůměrným rokům, jako byl například rok 2015. Opomineme-li rok 2018, tak největší skok je možné zaznamenat u varianty č. 1, kdy v roce 2020 ROE vzrostl o 3% oproti roku 2017. V tomhle ohledu vychází lépe varianta č. 1, která vykazuje vyšší hodnoty ve všech ukazatelích. Co se týče ukazatelů rentability, jsou vyhlídky velice pozitivní v obou variantách.

Ukazatele zadluženosti

Následující tabulka uvádí míru zadluženosti firmy za minulé období 2013 -2017.

Tabulka č. 57: Ukazatele zadluženosti za období 2013-2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Zadluženost I	69 %	57 %	63 %	51 %	68 %
Zadluženost II	40,80 %	36,40 %	38,50 %	33,90 %	40,30 %
Struktura úročeného kapitálu	59,20 %	63,60 %	61,30 %	66,00 %	59,60 %

Tabulka č. 58 uvádí budoucí míru zadluženosti firmy pro plánovaná období 2018 – 2020.

Tabulka č. 58: Ukazatele zadluženosti plánovaných variant

(Zdroj: Vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2018)

Rok	Varianta č. 1			Varianta č. 2		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Zadluženost I	64 %	72 %	80 %	64 %	68 %	75 %
Zadluženost II	39 %	42 %	44 %	39 %	40 %	43 %
Struktura úročeného kapitálu	61 %	58 %	55 %	61 %	59 %	57 %

V porovnání s minulým obdobím je možné evidovat větší zadluženost I a II, největší podíl na tom nesou cizí zdroje, konkrétně krátkodobé závazky. Ačkoliv vyšším hodnotám, stále se zkoumaná firma pohybuje v doporučeném intervalu. Struktura úročeného kapitálu ve variantě č. 2 vychází lépe oproti roku 2017, důvodem jsou plánované investice spjaté s růstem tržeb. V návaznosti na okamžitou likviditu a dobu obratu závazků bude nutné, aby PLUS s.r.o. dávala větší zřetel na ukazatele zadluženosti a vyvarovala se riziku platební neschopnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení variantního plánu na období následujících tří let pro stavební společnost PLUS s.r.o. V teoretické části byly na základě odborné literatury vymezeny základní pojmy týkající se finančního plánování. Byla vysvětlena myšlenka finančního řízení, principy a zásady finančního plánování a v závěru kapitoly samotná tvorba finančního plánu a jeho nutnost k zobrazování budoucího chodu podniku.

Následující část se už konkrétně věnuje rozboru samotné firmy a jejího okolí. Byl představen předmět podnikání, historie i místo působnosti. Za pomoci strategické analýzy byl zmapován budoucí vývoj stavebnictví v České republice i blízké okolí podniku. K tomu bylo využito metod PESTE, 7S nebo Porterovy analýzy pěti sil. V další části byla firma podrobena finanční analýze a následnému srovnání s jejími konkurenty a oborovým průměrem. Ze zjištěných výsledků firma PLUS s.r.o. vykazovala uspokojivé hodnoty a v porovnání s konkurencí má momentálně náskok. S pomocí konzultací s vybranou firmou a výsledků z přechozích analýz byla sestavena SWOT analýza. Jejím účelem bylo zjištění, jak slabých a silných stránek podniku, tak příležitostí a hrozeb, se kterými by v následujícím plánu mělo být počítáno.

Návrhová část se zaměřuje na samotné návrhy plánů, které byly vypracované ve dvou variantách. Prvním důležitým úkolem bylo vymezení relevantního trhu a provedení prognózy tržeb na následující tři roky. Pro první variantu byly tržby vypočteny dle lineární funkce vycházející z Pearsonova korelačního koeficientu. Největší závislost v korelačním koeficientu vykazoval tří měsíční PRIBOR. V druhé variantě plánu byla prognóza tržeb převzata z predikcí velkých stavebních firem obsažených ve kvartální analýze českého stavebnictví od společnosti CEEC Research. V návaznosti na předešlé prognózy byly vytvořeny varianty tržeb firmy PLUS s.r.o. na období 2018 – 2020, které vycházely z průměrného růstu tržního podílu zkoumané firmy, ponížené o nadprůměrné roky 2013 a 2015. Dalším krokem bylo vypočtení generátorů hodnoty, které jsou klíčovým prvkem při sestavování finančního plánu. Pro potřeby této diplomové práce byla vybrána metoda procentuálního podílu na tržbách. Jednotlivé položky pak byly plánovávány pomocí zmíněného procentuálního podílu na tržbách, doby obratu a koeficientu náročnosti investic. Variantní plány byly postupně upraveny dle konzultací s managementem podniku. První plánovaný rok z velké části vycházel z předběžného výkazu zisků a ztráty a z předběžné rozvahy, v dalších letech byla pak dle potřeby

upravována časová řada, například v návaznosti na chystané zdražování vstupů nebo pracovní síly.

V poslední části práce byly oba plány podrobeny finanční analýze s využitím stejných finančních ukazatelů jako v případě počátečního zkoumání. Zjištěné výsledky pak poukázaly na snižující se okamžitou likviditu, rostoucí zadluženost a na navrácení stoupajícího trendu ukazatelů rentability. V případě obou variant by nemělo dojít k narušení běžného chodu podniku. Na jednotlivé varianty nebylo nahlíženo jako optimistické nebo pesimistické. Vzhledem k naplánovaným zakázkám v roce 2019, předběžném vývoji roku 2018 se nepředpokládá stagnace, firma PLUS s.r.o. má vybudované dobré jméno na Hodonínsku a drží si náskok nad konkurencí.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.

ČIŽINSKÁ, R., P MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA: *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. [cit. 2018 – 11-25]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Bytová výstavba, stavební povolení a stavební zakázky*. [online]. [cit. 2018 – 11-21]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/bvz_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji*. [online]. [cit. 2018 – 11-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD *Registr ekonomických subjektů Jihomoravského kraje* [online]. [cit. 2018 – 11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/registr-ekonomicky-subjektu-jihomoravskeho-kraje-k-31-12-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Statistická ročenka České republiky - 2017* [online]. [cit. 2018 – 11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/17-stavebnictvi-r8dl170lbi>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje*. [online]. [cit. 2018 – 11-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_jihomoravskeho_kraje

DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

EUROZPRÁVY: *HDP Česka roste. Ekonomika se začíná vyčerpávat, upozorňují ovšem analytici*. [online]. [cit. 2018 – 11-25]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/ekonomika/ceska-republika/217114-hdp-ceska-roste-ekonomika-se-zacina-vycerpavat-upozornuji-ovsem-analytici/>

FINANCE: *daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn*. [online]. [cit. 2018 – 11-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/505849-ekonomika-ve-4-ctvrtletí-zrychlila-růst-na-5-2-procenta/>

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-694-3

FRANK BOLD: *Nejvýznamnější změny stavebního zákona v kostce*. [online]. [cit. 2018 – 11-23]. Dostupné z: <https://frankbold.org/poradna/kategorie/uzemni-a-stavebni-rizeni/rada/nejvyznamejsi-zmeny-stavebniho-zakona-v-kostce>

GRÜNWALD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN ISBN:978-80-7400-455-1.

HORÁKOVÁ, P. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. PLUS s.r.o. Měšťanská 3992/109, Hodonín. 2018.

HRDÝ, M., M. KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer Česká Republika, 2017. ISBN 978-80-7552-450-8.

JUSTICE: *Veřejný rejstřík podle subjektů*. [ONLINE]. [CIT. 2018-10-19]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

Kurzy: *Inflace roste. Máme se obávat?* [online]. [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/446251-inflace-roste-mame-se-obavat/>

LANDA, M.. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.

MAREK, P. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

MAŘÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: *Stavebnictví České republiky 2017*. [online]. [cit. 2018-11-18] Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2018/2/Stavebnictvi-2017_final.pdf

POHODA: *Práce na nemovité věci z pohledu DPH*. [online]. [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/prace-na-nemovite-veci-z-pohledu-dph/>

RŮČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.

SAINT-GOBAIN: *Kvartální analýza českého stavebnictví*. [online]. [cit. 2018-09-28] Dostupné z: https://www.saint-gobain.cz/userfiles/kvartalni_analyza_ceskeho_stavebnictvi_q1-2018_1523273526.pdf

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer press 2001, 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 147 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

STAVEBNICTVÍ3000: *Stavební technické normy na scestí*. . [online]. [cit. 2018-09-24] Dostupné z: <http://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/stavebni-technicke-normy-na-scesti/>

STAVEBNÍ FIRMA PLUS s.r.o.: *Stavební firma Plus s.r.o.* [online]. [cit. 2018-11-01]. Dostupné z: <http://www.firmaplus.cz>

STROUHAL, J. R. ŽIDLICKÁ, Z. CARDOVÁ. *Účetnictví -velká kniha příkladů*. Brno: BizBooks, 2014-. ISBN 978-80-265-0154-1.

SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ: *Mezinárodní porovnání 01/2015 – 11/2018*. [online]. [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2018/Mezin%C3%A1rodn%C3%AD%20porovn%C3%A1n%C3%AD.pdf?v35

SVAZ PODNIKATELŮ VE STAVEBNICTVÍ: *Meziroční index stavební produkce*. [online]. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_PDFDoc_2018/Meziroční%20index%20stavební%20produkce%20za%20srovnatelné%20období.pdf?v36

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TZB-INFO: *Stavebnictví 4.0*. [online]. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/15752-stavebnictvi-4-0>

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

VEBER, J., J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj nezaměstnanosti	36
Graf č. 2: Vývoj tržních podílů	41
Graf č. 3: Meziroční index stavební produkce.....	48
Graf 4: Tržby společnosti PLUS s.r.o. a stavebního odvětví.....	73
Graf 5: Lineární trend	75
Graf 6: Polynomický trend druhého řádu	76
Graf 7: Polynomický trend třetího řádu	76

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj ukazatele HDP	34
Tabulka č. 2: Vývoj inflace.....	35
Tabulka č. 3: Vývoj úrokových sazeb.....	35
Tabulka č. 4: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji	37
Tabulka č. 5: Vývoj tržeb.....	42
Tabulka č. 6: Složení odběratelů.....	43
Tabulka č. 7: Zahájená bytová výstavba v ČR	48
Tabulka č. 8: Ukazatele horizontální analýzy aktiv	51
Tabulka č. 9: Ukazatele vertikální analýzy aktiv	52
Tabulka č. 10: Ukazatele horizontální analýzy pasiv	53
Tabulka č. 11: Ukazatele vertikální analýzy pasiv	54
Tabulka č. 12: Ukazatele horizontální analýzy výkazu zisků a ztráty	55
Tabulka č. 13: Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty	56
Tabulka č. 14: Ukazatele běžné likvidity.....	58
Tabulka č. 15: Ukazatele pohotové likvidity	58
Tabulka č. 16: Ukazatele okamžité likvidity	59
Tabulka č. 17: Ukazatel pracovního kapitálu	60
Tabulka č. 18: Ukazatele rentability aktiv	61
Tabulka č. 19: Ukazatele rentability tržeb	61
Tabulka č. 20: Ukazatele rentability vlastního kapitálu.....	62
Tabulka č. 21: Ukazatele obratu aktiv	63
Tabulka č. 22: Ukazatele doby obratu zásob	64
Tabulka č. 23: Ukazatele doby obratu pohledávek.....	65
Tabulka č. 24: Ukazatele doby obratu závazků	66

Tabulka č. 25: Ukazatele zadluženosti I	67
Tabulka č. 26: Ukazatele zadluženosti II	68
Tabulka č. 27: Ukazatel struktury úročeného kapitálu	68
Tabulka č. 28: Ukazatele úrokového krytí	69
Tabulka č. 29: Tržby společnosti PLUS s.r.o. a stavebního odvětví	72
Tabulka č. 30: Vývoj makroekonomických ukazatelů	74
Tabulka č. 31: Výsledky Pearsonovy korelační analýzy	74
Tabulka č. 32: Srovnání prognózovaných tržeb s předběžným rokem 2018	77
Tabulka č. 33: Tržby pro první variantu	78
Tabulka č. 34: Tržby pro druhou variantu	80
Tabulka č. 35: Plánované varianty tržeb	81
Tabulka č. 36: Procentuální podíl položek na tržbách	81
Tabulka 37: Výpočet položek výkazů zisků a ztrát	82
Tabulka č. 38: Výpočet efektivní sazby daně	83
Tabulka č. 39: Výpočet doby obratu rozvahových položek	83
Tabulka 40: Výpočet pohledávek, závazků a zásob podle dob obratu	84
Tabulka č. 41: Výpočet koeficientu náročnosti DNM	85
Tabulka č. 42: Výpočet koeficientu náročnosti staveb	85
Tabulka č. 43: Výpočet koeficientu náročnosti SMV	86
Tabulka č. 44: Odhad investic pro obě varianty	87
Tabulka č. 45: Plán investic pro variantu č. 1	88
Tabulka č. 46: Plán investic pro variantu č. 2	88
Tabulka č. 47: Plánovaný výkaz zisků a ztráty pro variantu č. 1	89
Tabulka č. 48: Plánovaná rozvaha pro variantu č. 1	91
Tabulka č. 49: Plánovaný výkaz cash flow pro variantu č. 1	93

Tabulka č. 50: Plánovaný výkaz zisků a ztráty pro variantu č. 2.....	94
Tabulka č. 51: Plánovaná rozvaha pro variantu č. 2	96
Tabulka č. 52: Plánovaný výkaz cash flow pro variantu č. 2	97
Tabulka č. 53: Ukazatele likvidity za období 2013-2017	98
Tabulka č. 54: Ukazatele likvidity plánovaných variant	99
Tabulka č. 55: Ukazatele rentability za období 2013-2017	99
Tabulka č. 56: Ukazatele rentability plánovaných variant.....	100
Tabulka č. 57: Ukazatele zadluženosti za období 2013-2017.....	100
Tabulka č. 58: Ukazatele zadluženosti plánovaných variant.....	101

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: zdroj/cíl.....	16
Obrázek č. 2: Zásada klouzavosti	18
Obrázek č. 3: Algoritmus tvorby finančního plánu	23
Obrázek č. 4: Analýza českého stavebnictví.....	33
Obrázek č. 5: Ekonomické subjekty se sídlem v Jihomoravském kraji.....	38
Obrázek č. 6: Vývoj aktivních podniků v Jihomoravském kraji	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Odhad budoucích investic do Staveb

Příloha 2: Odhad budoucích investic do SMV

Příloha 3: Odhad investic do DNM

Příloha 4: Rozvaha v letech 2013 - 2017

Příloha 5: Výkaz zisků a ztráty v letech 2013 - 2017

Příloha 6: Organizační schéma analyzované společnosti

Příloha 1: Odhad budoucích investic do Staveb

Stavby 1. varianta		2017	2018	2019	2020
Původní	- odpisy	905 711,60	905 711,60	905 711,60	905 711,60
	- zůstatková hodnota	35 689 000,00	34 783 288,40	33 877 576,80	32 971 865,20
Nový	- investice brutto	x	1 262 812,28	1 262 812,28	1 262 812,28
	- pořizovací hodnota		1 262 812,28	2 525 624,56	3 788 436,85
	31.12	x			
	- odpisy	x	0,00	42 093,74	84 187,49
	- investice netto	x	357 100,68	315 006,94	272 913,20
celkem	- odpisy	905 711,60	905 711,60	947 805,34	989 899,09
	- zůstatková hodnota	35 689 000,00	36 046 100,68	36 361 107,62	36 634 020,82
Stavby 2. varianta		2017	2018	2019	2020
Původní	- odpisy	905 711,60	905 711,60	905 711,60	905 711,60
	- zůstatková hodnota	35 689 000,00	34 783 288,40	33 877 576,80	32 971 865,20
Nový	- investice brutto	x	1 038 488,01	1 038 488,01	1 038 488,01
	- pořizovací hodnota		1 038 488,01	2 076 976,02	3 115 464,03
	31.12	x			
	- odpisy	x	0,00	34 616,27	69 232,53
	- investice netto	x	132 776,41	98 160,14	63 543,87
celkem	- odpisy	905 711,60	905 711,60	940 327,87	974 944,13
	- zůstatková hodnota	35 689 000,00	35 821 776,41	35 919 936,55	35 983 480,43

Příloha 2: Odhad budoucích investic do SMV

SMV 1. varianta		2017	2018	2019	2020
Původní	- odpisy	8 280 774,40	8 280 774,40	8 280 774,40	5 832 451,20
	- zůstatková hodnota	22 394 000,00	14 113 225,60	5 832 451,20	0,00
Nový	- investice brutto	x	10 662 134,00	12 439 156,33	12 064 025,85
	- pořizovací hodnota		10 662 134,00	23 101 290,32	35 165 316,17
	31.12	x			
	- odpisy	x	0,00	1 777 022,33	3 850 215,05
	- investice netto	x	2 381 359,60	2 381 359,60	2 381 359,60
celkem	- odpisy	8 280 774,40	8 280 774,40	10 057 796,73	9 682 666,25
	- zůstatková hodnota	22 394 000,00	24 775 359,60	27 156 719,19	29 538 078,79
SMV 2. varianta		2017	2018	2019	2020
Původní	- odpisy	8 280 774,40	8 280 774,40	8 280 774,40	5 832 451,20
	- zůstatková hodnota	22 394 000,00	14 113 225,60	5 832 451,20	0,00
Nový	- investice brutto	x	10 239 112,48	11 945 631,23	11 488 246,57
	- pořizovací hodnota		10 239 112,48	22 184 743,72	33 672 990,29
	31.12	x			
	- odpisy	x	0,00	1 706 518,75	3 697 457,29
	- investice netto	x	1 958 338,08	1 958 338,08	1 958 338,08
celkem	- odpisy	8 280 774,40	8 280 774,40	9 987 293,15	9 529 908,49
	- zůstatková hodnota	22 394 000,00	24 352 338,08	26 310 676,17	28 269 014,25

Příloha 3: Odhad investic do DNM

DNM 1. varianta		2017	2018	2019	2020
Původní	- odpisy	122 514,00	122 514,00	122 514,00	122 514,00
	- zůstatková hodnota	386 000,00	263 486,00	140 972,00	18 458,00
Nový	- investice brutto	x	20 500,00	96 168,85	96 168,85
	- pořizovací hodnota		20 500,00	116 668,85	212 837,71
	31.12	x			
	- odpisy	x	0,00	5 125,00	29 167,21
	- investice netto	x	-102 014,00	-31 470,15	-55 512,36
celkem	- odpisy	122 514,00	122 514,00	127 639,00	151 681,21
	- zůstatková hodnota	386 000,00	283 986,00	252 515,85	197 003,49
DNM 2. varianta		2017	2018	2019	2020
Původní	- odpisy	122 514,00	122 514,00	122 514,00	122 514,00
	- zůstatková hodnota	386 000,00	263 486,00	140 972,00	18 458,00
Nový	- investice brutto	x	20 500,00	77 264,75	77 264,75
	- pořizovací hodnota		20 500,00	97 764,75	175 029,50
	31.12	x			
	- odpisy	x	0,00	5 125,00	24 441,19
	- investice netto	x	-102 014,00	-50 374,25	-69 690,44
celkem	- odpisy	122 514,00	122 514,00	127 639,00	146 955,19
	- zůstatková hodnota	386 000,00	283 986,00	233 611,75	163 921,32

Příloha 4: Rozvaha v letech 2013 - 2017

V tis.	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	137 984	144 848	186 421	179 299	207 167
Dlouhodobý majetek	21 942	28 108	61 016	72 702	82 390
Dlouhodobý nehmotný majetek	382	166	116	134	386
Dlouhodobý hmotný majetek	21 480	27 862	60 820	72 488	81 924
Pozemky	6 965	7 004	16 059	22 798	22 823
Stavby	5 322	5 117	24 286	29 386	35 689
Samostatné movité věci	8 909	13 013	19 028	20 304	22 394
Poskytnuté zálohy na DHM	0	2 728	1 447	0	1 018
Dlouhodobý finanční majetek	80	80	80	80	80
OA	114 421	115 348	124 013	101 947	120 166
zásoby	4 852	3 812	6 889	7 246	16 162
Krátkodobé pohledávky	76 839	82 614	74 596	76 612	92 035
Peněžní prostředky	32 730	28 922	42 528	18 089	11 969

Časové rozlišení aktiv	1 621	1 392	1 392	4 650	4 611
Pasiva celkem	137 984	144 848	186 421	179 299	207 167
Vlastní kapitál	81 680	92 159	114 360	118 309	123 395
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
Kapitálové fondy	5 700	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	63 131	75 760	91 921	114 140	118 244
Výsledek hospodaření běžného účetního období	12 629	16 179	22 219	3 949	4 931
Cizí zdroje	56 304	52 689	71 775	60 703	83 500
Rezervy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	55 268	51 971	71 041	51 167	48 925
Dlouhodobé Závazky	1 036	718	734	9 536	34 575
Časové rozlišení pasiv	0	0	286	287	272

Příloha 5: Výkaz zisků a ztráty v letech 2013 - 2017

V tis.	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za vlastní výrobky a služby	306 252	216 574	376 223	252 573	345 142
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	271 555	166 951	309 933	193 442	295 589
Náklady vynaložené za prodané zboží	0	0	0	1 957	0
Spotřeba materiálu a energie	83 171	66 709	85 174	66 110	79 097
Služby	188 384	100 242	224 759	125 375	216 492
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-122	-1 165	2 190	68	-7 260
Osobní náklady	22 260	31 006	40 280	51 158	54 877
Ostatní provozní výnosy	2 109	3 268	1 374	11 467	12 277
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5	58	30	128	1 598
Tržby z prodaného materiálu	5 840	6 842	10 257	9 750	8 110

Jiné provozní výnosy	0	0	0	1 589	2 571
Úpravy hodnot v provozní oblasti	3 153	5 051	6 597	10 301	9 624
Ostatní provozní náklady	1 447	2 493	1 772	4 314	5 579
Provozní výsledek hospodaření	15 893	19 933	28 053	5 104	7 064
Výnosové úroky a podobné výnosy	36	157	127	74	124
Nákladové úroky a podobné náklady	137	67	43	63	619
Ostatní finanční výnosy	304	337	122	61	216
Ostatní finanční náklady	694	691	755	324	540
Finanční výsledek hospodaření	-491	-264	-549	-252	-819
Výsledek hospodaření před zdaněním	15 404	19 669	27 504	4 852	6 245
Daň z příjmu	2 775	3 490	5 285	903	1 314
Výsledek hospodaření za účetní období	12 629	16 179	22 219	3 949	4 931

Příloha 6: Organizační schéma analyzované společnosti

